



## **ACADEMIA MILITAR**

# **O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL E OS NOVOS DESAFIOS CONTABILÍSTICOS: EMERGÊNCIA, IMPLEMENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO NO EXÉRCITO PORTUGUÊS**

**Autor: Aspirante aluno AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo**

**Orientador: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, Julho de 2012**



## **ACADEMIA MILITAR**

# **O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL E OS NOVOS DESAFIOS CONTABILÍSTICOS: EMERGÊNCIA, IMPLEMENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO NO EXÉRCITO PORTUGUÊS**

**Autor: Aspirante aluno AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo**

**Orientador: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, Julho de 2012**

## **Dedicatória**

À família por tudo o que representa,  
à Miriana por todo o apoio

## **Agradecimentos**

O Trabalho de Investigação Aplicada é o final de uma etapa de formação na Academia Militar, sendo que a realização do mesmo só foi possível graças à dedicação, acompanhamento e disponibilidade de várias pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, para a concretização desse objetivo.

Ao Major David Rosado, por todo o tempo despendido com a sua preciosa ajuda, empenho, dedicação e paciência desde que aceitou o convite para ser orientador deste trabalho. O seu contributo na orientação deste trabalho, usufruindo de todo o seu saber e experiência, foi indispensável para me ajudar a concluir esta etapa final, indicando-me muitas vezes os caminhos que teria de seguir, incentivando-me nas alturas cruciais, permitindo que fosse possível a conclusão deste trabalho. Agradeço também por todos os ensinamentos transmitidos ao longo da AM, quer profissionais quer pessoais, que serão uma mais-valia ao longo da minha vida profissional e pessoal e que me fizeram crescer emocionalmente preparando-me desta forma para uma carreira militar e para encarar a vida pessoal de uma maneira mais responsável e adulta.

Ao Tenente-Coronel Pedro Guimarães que nos acompanhou de perto ao longo de todo o percurso na Academia Militar.

Ao Tenente-Coronel Paulo Inocêncio pelo apoio prestado nesta última e crucial etapa da formação na Academia Militar.

Ao Tenente-Coronel Fernando Barnabé pelas linhas orientadoras fornecidas desde a minha chegada à Direção de Finanças, por todo o apoio prestado durante o tempo exclusivo para a realização deste trabalho e pela prontidão das suas respostas para a realização de entrevistas, que me permitiu iniciar uma nova fase de recolha de conhecimento neste tema tão vasto.

Ao Tenente Edgar Fontes que me orientou ao longo do tempo de dedicação exclusiva à realização do trabalho e que ajudou a desenvolvê-lo, rentabilizando dessa forma o tempo disponível para a investigação e que me facultou os contatos das pessoas a entrevistar, gastando assim parte do seu precioso tempo. Agradeço-lhe também por me ajudar com o seu conhecimento nesta área e pela entrevista realizada.

Desejo agradecer ao Excelentíssimo Major-General José de Jesus da Silva pelas condições dadas durante o tempo de dedicação exclusiva para a investigação e redação do trabalho e pelo tempo despendido na realização da entrevista.

Ao Coronel Henrique Macedo, ao TCor José Cruz da Força Aérea, ao Maj Carlos Nascimento, ao Capitão Carlos Nina Martins, ao Ten Brito e a todos os adjuntos financeiros pela possibilidade de me concederem as entrevistas, despendendo assim o seu valioso tempo.

Aos oficiais, sargentos e civis da Direção de Finanças que sempre me procuraram ajudar com todos os seus conhecimentos e experiência, contribuindo de forma decisiva para a realização do trabalho.

Finalmente, *the last but not the least*, quero agradecer aos meus pais, namorada, amigos e camaradas de curso o apoio que sempre me deram durante todo o percurso na Academia Militar e que nos momentos mais difíceis não me deixaram, estando comigo para me apoiar sempre que precisei.

A todos, pela força e coragem moral que me incutiram e pela enorme compreensão que tiveram, um sincero obrigado!

## Epígrafe

*"O conhecimento é o processo de acumular dados;  
a sabedoria reside na sua simplificação."*

Martin H. Fischer

## Resumo

O Trabalho de Investigação Aplicada que se apresenta em seguida está subordinado ao tema: *“O Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional e os novos desafios contabilísticos: emergência, implementação e desenvolvimento no Exército Português”*.

Com o aumento do controlo das contas públicas e a necessidade premente de existir uma adesão ao Regime de Administração Financeira do Estado, interligado a uma gestão mais eficaz e eficiente, bem como com a adoção do Plano Oficial de Contabilidade Pública, por parte de todos os organismos do Estado, onde se inclui o Exército Português, tornou-se imprescindível a criação um sistema informático que respeite todas essas regras. Juntando a todas estas necessidades impostas legalmente houve também a preocupação de se fazer uma atualização dos sistemas informáticos existentes, o que deu origem ao Sistema Integrado de Gestão.

Este sistema representa um grande avanço a nível tecnológico por se tratar de um *Enterprise Resource Planning* que trabalha diferentes áreas essenciais, por forma a garantir um melhor aproveitamento de recursos financeiros, humanos e materiais, permitindo ao Exército reduzir as suas despesas no futuro.

Por ser considerado um sistema a pensar no futuro, foi necessário fazer um estudo sobre o sistema por forma a perceber-se como tem decorrido a sua implementação ao longo dos tempos, dando origem à questão de investigação inicial: *“Qual é o atual ponto de situação na implementação do SIG/MDN no Exército Português?”*

Para se conseguir obter a resposta a esta questão foram levantadas questões de investigação que nos conduziram à resposta à questão de investigação inicial. Para tal, foi utilizada a metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas, conforme Marie-Fabienne Fortin e outros autores de referência, recolhendo-se a informação através de pesquisas documentais, bibliográficas, observações diretas, entrevistas exploratórias e inquéritos por entrevista.

No final da investigação concluiu-se que este sistema apresenta ainda muitas lacunas em consequência de carências estruturais diversas na fase inicial do projeto.

Contudo, têm sido realizados esforços para a implementação em pleno deste projeto, nomeadamente da área logística e na área de recursos humanos.

**Palavras-chave:** ERP, SIG/MDN, Implementação do SIG/MDN, Módulos Logística, Módulo Recursos Humanos



## **Abstract**

The present research deals with: "The Integrated Management System of the Ministry of National Defense and the new accounting challenges: emergence, implementation and development in the Portuguese Army."

With the increase in control of public accounts and the need to adhere to "The Rules of the State Financial Administration", combined with more effective and efficient management coupled with the adoption of "The Official Public Accounting" by all state departments, of which the Portuguese Army is part, there is a requirement to create an Information Technology system that conforms to these two laws. In addition to these legal requirements there was also the need to make an upgrade of the existing systems, which gave rise to the Integrated Management System.

As an Enterprise Resource Management this system represents a great technological advance that operates different essential areas for a better use of financial, human and material resources which will allow expenses to be cut down.

As we are dealing with a system that was developed with the future in mind, there was the need for further research in order to understand how it has been implemented throughout time, hence the formulation of the main question for this research: "What is the current state of play in the implementation of "SIG/MDN" in the Portuguese Army?"

In order to obtain the answer to this question we raised several other research questions that led us to the answer to the initial research question. For this purpose the research methodology of social sciences and humanities used was the same as used by Marie-Fabienne Fortin, which relies on collecting information through desk research, literature, direct observation, exploratory interviews and interview surveys.

At the end of the research we found that due to the various structural deficiencies in the conception of the original system, there are still many flaws. However, all efforts have been made to implement this project in full, particularly in the area of logistics and human resources.

**Keywords:** ERP, SIG/MDN, Implementation of SIG/MDN, Logistics modules, Human Resources modules

## Índice Geral

<b>Dedicatória .....</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimentos.....</b>	<b>iv</b>
<b>Epígrafe .....</b>	<b>vi</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>vii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice Geral.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de ilustrações .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas .....</b>	<b>xv</b>
<b>Capítulo 1 – Enquadramento teórico.....</b>	<b>1</b>
1.1. Introdução.....	1
1.2. Problema de investigação: escolha, formulação e justificação .....	5
1.3. Delimitação da abordagem .....	7
1.4. Questão central .....	7
1.5. Questões de investigação.....	8
1.6. Hipóteses de investigação.....	9
1.7. Objetivo de estudo.....	10
1.8. Revisão da literatura .....	11
1.8.1. ERP – Enterprise Resource Planning .....	11
1.8.2. O Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional .....	15
1.9. Quadro de referência .....	25
<b>Capítulo 2 – Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação.....</b>	<b>27</b>
2.1. Tipo de Estudo.....	27
2.2. Amostra .....	28
2.3. Instrumentos .....	30
2.4. Procedimentos .....	32
<b>Capítulo 3 – Apresentação, Estudo e Discussão de Resultados .....</b>	<b>34</b>
3.1. Vantagens acarretadas pela implementação do SIG/MDN .....	35
3.2. Módulos implementados no Exército Português.....	38

3.3. Necessidades contabilísticas impostas pelo POCP .....	39
3.4. Implementação dos módulos do SIG/MDN no Exército.....	41
3.5. Formação para o uso do SIG/MDN.....	44
3.6. A formação dada na AM e o início das funções de Adjunto Financeiro.....	46
<b>Capítulo 4 – Conclusões e Recomendações .....</b>	<b>49</b>
<b>Capítulo 5 – Limitações da Investigação .....</b>	<b>52</b>
<b>Capítulo 6 – Desafios para futuras investigações.....</b>	<b>53</b>
<b>Capítulo 7 – Bibliografia .....</b>	<b>54</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>1</b>
Apêndice A – Guião de entrevista ao Sr. TCor AdMil Fernando Barnabé.....	2
Apêndice B – Guião de entrevista ao Sr. Cap AdMil Carlos Nina Martins.....	4
Apêndice C – Guião de entrevista ao Sr. Cor Tms Henrique Macedo.....	7
Apêndice D – Guião de entrevista aos Srs. Ten AdMil Edgar Fontes e Ten Rodrigo Brito.....	9
Apêndice E – Guião de entrevista ao Sr. TCor TPAA José Cruz .....	11
Apêndice F – Guião de entrevista ao Sr. MGen DFin José Jesus da Silva .....	13
Apêndice G – Guião de entrevista ao Sr. Maj Tms Carlos Nascimento .....	15
Apêndice H – Guião de entrevista aos Chefes das Subsecções Financeiras .....	17
Apêndice I – Inquérito por entrevista ao Sr. TCor AdMil Fernando Barnabé.....	19
Apêndice J – Inquérito por entrevista ao Sr. Cap AdMil Carlos Nina Martins....	26
Apêndice K – Inquérito por entrevista ao Sr. Cor Tms Henrique Macedo .....	38
Apêndice L – Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Edgar Fontes .....	45
Apêndice M – Inquérito por entrevista ao Sr. TCor TPAA José Cruz.....	52
Apêndice N – Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Rodrigo Brito.....	57
Apêndice O – Inquérito por entrevista ao Sr. MGen DFin José de Jesus da Silva .....	64
Apêndice P – Inquérito por entrevista ao Sr. Maj Tms Carlos Nascimento.....	67
Apêndice Q – Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Pedro Ferreira .....	71
Apêndice R – Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Rui Oliveira .....	73
Apêndice S – Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil António Silva .....	75
Apêndice T – Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Pedro Fontes .....	77
Apêndice U – Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Nuno Fernandes.....	80
Apêndice V – Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Flávio Fernandes .....	82

Apêndice W – Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil André Carvalho.....	85
Apêndice X – Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Sérgio Ganchinho .....	90
Apêndice Y – Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Fernando Cardoso.....	93
Apêndice Z – Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Luís Branco .....	96
Apêndice AA – Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. TCor AdMil Fernando Barnabé .....	99
Apêndice BB – Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. Cap AdMil Carlos Nina Martins.....	103
Apêndice CC – Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. Cor Tms Henrique Macedo .....	109
Apêndice DD – Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista feitos aos Srs. Ten AdMil Edgar Fontes e Ten Rodrigo Brito.....	113
Apêndice EE – Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. TCor TPAA José Cruz.....	123
Apêndice FF – Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. MGen DFin José de Jesus da Silva.....	126
Apêndice GG – Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. Maj Tms Carlos Nascimento .....	128
Apêndice HH – Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista feitos aos Chefes das Subsecções Financeiras.....	131
Apêndice II – Metodologia de investigação de Quivy e Campenhoudt.....	138
Apêndice JJ – Metodologia de investigação de Marie-Fabienne Fortin .....	141
Apêndice KK – Implementação por lotes do módulo de RH.....	142
Apêndice LL – Comparação dos processos financeiros implementados nos ramos das FA.....	143
Apêndice MM – Comparação dos processos logísticos implementados nos ramos das FA.....	146

## Índice de ilustrações

Ilustração 1 – Arquitetura de um sistema ERP .....	13
Ilustração 2 – Módulos de um sistema ERP .....	14
Ilustração 3 – Fases do projeto SIG/MDN .....	17
Ilustração 4 – Metodologia ASAP.....	18
Ilustração 5 – Organograma geral do projeto .....	19
Ilustração 6 – Objetivos a atingir pelo SIG/MDN.....	20
Ilustração 7 – Organização das equipas funcionais do projeto SIG/MDN.....	21
Ilustração 8 – Âmbito dos Grupos e dos Blocos .....	22
Ilustração 9 – Benefícios expetáveis do SIG/MDN.....	23
Ilustração 10 – Calendarização Inicial do Projeto SIG/MDN .....	24
Ilustração 11 – Desenvolvimento do projeto SIG .....	25
Ilustração 12 – Percurso metodológico adotado.....	33
Ilustração 13 – Inquéritos por entrevista .....	35
Ilustração 14 – Calendarização da implementação do módulo de RH.....	43
Ilustração 15 – Metodologia de investigação de Quivy e Campenhoudt .....	138
Ilustração 16 – Operações a realizar em cada etapa .....	139
Ilustração 17 – Operações a realizar em cada etapa .....	140
Ilustração 18 - Abordagem de investigação de Marie-Fabienne Fortin .....	141
Ilustração 19 – Implementação por lotes do módulo de RH .....	142
Ilustração 20 – Processos financeiros implementados no Exército.....	143
Ilustração 21 – Processos financeiros implementados na Marinha .....	144
Ilustração 22 – Processos financeiros implementados na Força Aérea .....	145
Ilustração 23 – Processos logísticos implementados no Exército .....	146
Ilustração 24 – Processos logísticos implementados na Marinha.....	147
Ilustração 25 – Processos logísticos implementados na Força Aérea .....	148

## Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AA – Módulo de Ativos Fixos  
AAVV – Autores Vários  
ABC – *activity based costing*  
Abr – Abril  
Adj Fin – Adjunto Financeiro  
AdMil – Administração Militar  
Ago – Agosto  
AIS – *Audit Information System*  
AM – Academia Militar  
art. – artigo  
ASAP – Accelerated SAP  
BBP – Business Blueprint  
BW – *Business Warehouse*  
Cap – Capitão  
CDD – Centro Dados de Defesa  
CFin – Centro de Finanças  
CFM – *Corporate Finance Management*  
Cfr. – Conforme  
ChSSF – Chefe da Sub-Secção Financeira  
CIBE – Cadastro de Inventário de Bens do Estado  
CID – Comando Instrução e Doutrina  
CmdLog – Comando Logística  
CO – Módulo de Contabilidade Analítica  
Cor – Coronel  
CPOS – Curso de Promoção a Oficial Superior  
CPC – Curso de Promoção a Capitão  
CRP – *Continuous Replenishment Program*  
DAq – Direção de Aquisições

DE – Direção de Ensino  
Dez – Dezembro  
DFin – Direção de Finanças  
DGME – Depósito Geral Material do Exército  
DGO – Direção Geral do Orçamento  
DIE – Direção de Infraestruturas  
DMT – Direção Material e Transporte  
DSSITIC – Direção de Serviços e Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação e Comunicação  
EAPS – Módulo de Contabilidade Orçamental  
EH&S – *Environment, Health and Safety*  
EME – Estado-Maior do Exército  
EMGFA – Estado-Maior General das Forças Armadas  
EOQ – Economic Order Quantity  
EPA – Escola Prática de Artilharia  
EPI – Escola Prática de Infantaria  
EPS – Escola Prática dos Serviços  
ERP – Enterprise Resource Planning  
et. al. – et aliae  
FA – Forças Armadas  
Fev – Fevereiro  
FI – Módulo de Contabilidade Financeira  
GRH – Gestão de Recursos Humanos  
GRW – Gestão do Reabastecimento em Windows  
HR-PA – Human Resources – Personnel Administration  
HR-PD – *Human Resources – Personnel Development*  
IAEM – Instituto de Altos Estudos Militares  
IE – Inquéritos por Entrevista  
IESM – Instituto de Estudos Superiores Militares  
IGCP – Instituto de Gestão da Tesouraria e dos Créditos Públicos  
IGeoE – Instituto Geográfico do Exército  
IMPE – Instituto Militar Púlplos do Exército  
IVA – Imposto de Valor Acrescentado



Jan – Janeiro

JIT – *Just In Time*

Jul – Julho

Jun – Junho

LPIM - Lei de Programação das Infra-estruturas Militares

LPM – Lei de programação Militar

Mai – Maio

Maj – Major

Mar – Março

MDN – Ministério da Defesa Nacional

MGen – Major-General

MM – Módulo de Gestão de Materiais

MRP – *materials requirements planning*

MRP II – *Manufacturing Resource Planning*

n.º – número

NEP – Normas de Execução Permanente

Nov – Novembro

OCDE – Organização para a coordenação e desenvolvimento económico

Out – Outubro

p. – página

PEC – Programa de Estabilidade e Crescimento

PIDDAC – Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central

PM – *Plant maintenance*

PN – Processo de negócio

POC – Plano Oficial de Contabilidade

PLC – Pedido de libertação de créditos

POCP – Plano Oficial de Contabilidade Pública

PS – Módulo de Gestão de Contratos

PSP – Policia de Segurança Pública

Qi – Questão de Investigação

QM – *Quality Management*

QP – Quadro Permanente

RAFE – Regime de Administração Financeira do Estado  
RE – *Real Estate*  
RGFC – Repartição de Gestão, Finanças e Contabilidade  
RH – Recursos Humanos  
RIGORE – rede integrada de gestão e dos Recursos do Estado  
s.d. – sem data  
s.l. – sem local  
SAP – Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados  
SD – *Sales and Distribution*  
Sec Log – Secção Logística  
Séc. – Século  
SEM-BCS – *Strategic Enterprise Management – Business Consolidation*  
SEM-BPS – *Strategic Enterprise Management – Business Planning and Simulation*  
SEM-BSC – *Strategic Enterprise Management – Business Score Card*  
Set – Setembro  
SI – Sistema de Informação  
SI/TI – Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação  
SIG – Sistema Integrado de Gestão  
SIG/MDN – Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional  
SIIF – Sistema Informático de Informação Financeira  
SP – Sector Público  
Sr. – Senhor  
Srs. – Senhores  
TC – Tribunal de Contas  
TCor – Tenente-Coronel  
Ten - Tenente  
TI – Tecnologias de Informação  
TIA – Trabalho de Investigação Aplicada  
TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação  
TPAA – Técnico Pessoal de Apoio Administrativo  
TPO – Tirocínio Para Oficial  
TR – *Treasury*  
UEM – Universidade Eduardo Mondlane

# **Capítulo 1**

## **Enquadramento teórico**

Na sequência da formação académica do mestrado em Administração Militar ministrado na AM e como etapa final deste mestrado surge o presente TIA, inserido numa das componentes de Estágio de Natureza Profissional do TPO, sendo um requisito essencial para a obtenção do grau Mestre. A elaboração deste trabalho visa estimular a capacidade de iniciativa, procura de informação e autonomia dos futuros oficiais do Quadro Permanente do Exército e desenvolver um estudo sobre um assunto de relevância para o Exército, consumado neste Relatório Científico Final do TIA.

O tema que iremos abordar neste trabalho é “O Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional e os novos desafios contabilísticos: emergência, implementação e desenvolvimento”. Este TIA foi orientado pelo Major David Rosado.

Neste primeiro capítulo irá fazer-se uma introdução para enquadrar o tema, seguido da explicação do problema de investigação e a sua escolha, explicar a questão central, as questões de investigação e as respetivas hipóteses de investigação. Acabaremos, no fim, a falar do objetivo deste estudo, a fazer uma revisão da literatura e definir o quadro de referência para este trabalho.

### **1.1. Introdução**

Na atual conjuntura onde as evoluções tecnológicas surgem a grande velocidade, originando por isso, um meio envolvente turbulento com profundas alterações num curto espaço de tempo torna-se necessário inserir reformas significativas nos processos de gestão, sendo este processo fundamental para a sustentabilidade do Estado em geral, e neste caso em particular, do Exército, criando assim um plano de sobrevivência de todas as

instituições públicas a longo prazo, com um maior acompanhamento e controlo dos desempenhos financeiros, de recursos humanos e logísticos (Paulo, 2008).

Para se criar um processo duradouro e com elevados níveis de eficiência e eficácia, de acordo com a RAFE<sup>1</sup> para a realização de todas as despesas, é necessário o desenvolvimento sustentado que permita a evolução dos instrumentos de gestão que garanta a possibilidade de medir o desempenho das ações tomadas e saber quais são os elementos que contribuem para a criação de valor e aqueles que são destruidores desse valor.

Assiste-se, portanto, a uma necessidade crescente de obter informação, requerida pelas diversas entidades, que seja fiável, objetiva, relevante e o mais recente possível de forma a dar respostas mais acertadamente e com o máximo de informação possível, para uma gestão mais eficiente e eficaz dos recursos, perante uma sociedade que obriga a respostas rápidas e concretas (Marcelino, 1990).

Desta forma, o clássico reporte de informação financeira pública, efetuado através de uma contabilidade de caixa<sup>2</sup>, que tem como objetivo apenas o controlo e a regularidade financeira de despesas e receitas públicas (Direcção de Finanças, 2011), torna-se escassa em informação para as necessidades da sociedade atual, que promove a economia, eficiência e eficácia na utilização dos recursos, obedecendo desta forma à RAFE<sup>3</sup>.

Hoje em dia, em especial com a crise que se assiste, denota-se uma maior preocupação dos cidadãos perante as contas públicas, nomeadamente, saber se o dinheiro público é aplicado com rigor e sobretudo numa ótica crescente de utilidade e persecução do interesse público, isto é, já existe uma preocupação geral em conhecer não só uma ótica orçamental mas também uma ótica patrimonial (Carvalho, 2009).

Na atualidade, para se adequar a essa necessidade a contabilidade teve de evoluir, e para que haja uma melhor gestão do Estado e de todas as organizações é necessário ter conhecimentos nas áreas orçamental, patrimonial e analítica, motivo que deu origem ao POCP (Carvalho, 2009).

Tal como Carvalho (2009), Barnabé afirma que *“a introdução de um novo modelo de gestão financeira, incluindo a contabilidade orçamental, patrimonial e analítica, em sede de POCP, representa um desafio em larga escala que afecta os diferentes níveis da*

---

<sup>1</sup> Cfr. alínea c), n.º 1 do art. 22º do Decreto-Lei 155/92.

<sup>2</sup> Esta contabilidade de caixa trata-se de uma contabilização unigráfica. Cfr. Observação Direta com o Sr. TCor AdMil Fernando Barnabé, realizada na DFin, no dia 2 de Março de 2012, às 14h25m.

<sup>3</sup> Cfr. alínea c), n.º 1 do art. 22º do Decreto-Lei 155/92.

*gestão dos organismos públicos, com impactos para além da função financeira. De facto, grande parte dos processos financeiros, iniciam-se ou relacionam-se, a montante ou a jusante com processos logísticos e de gestão de recursos humanos”* (Barnabé, 2007, p. 46).

Com a evolução tecnológica, nomeadamente as TI, aumentou o potencial dos SI colocados ao dispor das organizações, permitindo a criação e implementação de modelos que permitem obter um melhor rendimento, criando assim uma rede de informação mais atempada sobre a situação económica e financeira (Rascão, 2004).

De acordo com o referido acima e com a obrigatoriedade de se adotar o POCP surge a necessidade de aderir a um SI/TI, conforme refere Barnabé: *“compreende-se que tenham sido motivos relacionados com a implementação do POCP, que impulsionaram a adesão do SP português a este tipo de software, de que os projectos RIGORE e SIG/MDN são dois dos expoentes máximos, pela sua dimensão e importância”* (Barnabé, 2007, p. 46).

A realização de operações para a obtenção de informações intensificaram-se com o aparecimento do computador, o que levou a mudanças na sociedade e por consequência nas organizações. Em poucas décadas, o tratamento e a utilização das informações foram profundamente alterados, sendo processados, armazenados e inter-relacionados de forma automática (Amaral *et al*, 2005 e Fernandes, 2010).

Com todas as alterações constantes, cria-se o objetivo de que o processo de gestão sobreviva a todas as mudanças, garantindo a sobrevivência e sucesso da organização, o que exige a utilização de todos os recursos com eficiência e eficácia (Paulo, 2008).

Torna-se necessário, e quase obrigatório para a sobrevivência das organizações, a adoção de SI/TI atuais, tendo o MDN começado a trabalhar no projeto SIG para tratar das presentes *“preocupações de transparência e rigor”*<sup>4</sup> das contas públicas para a sociedade. Esta ferramenta permitirá saber *“exactamente o que se gasta, onde, como e com que grau de utilidade, sendo, por conseguinte, um programa de maior interesse e utilidade para o MDN”*<sup>5</sup>.

Este sistema ERP procura integrar todas as atividades chave do negócio de uma organização, através do aperfeiçoamento das relações em todos os seus níveis (Al-Mudimigh *et al*, 2001 e Davenport, 2000) e emergiu como uma referência do sucesso na gestão da informação das organizações, constituindo a coluna vertebral do seu negócio (Nah e Lau, 2001).

---

<sup>4</sup> Cfr. Despacho n.º 224/MDN/2005 – de 30 Setembro.

<sup>5</sup> Idem.

Embora este sistema possua o potencial para obter ganhos dramáticos em produtividade e velocidade (Davenport, 1998), assinalando inclusive uma nova etapa na utilização das TI, na reestruturação do trabalho e na efetiva mudança organizacional, a sua implementação provoca oportunidades mas induz riscos para as organizações (Hall, 2002).

Devido a este facto deve considerar-se que “*a dificuldade para melhorar o desempenho das organizações, através da adopção e integração dos sistemas e tecnologias de informação, não consiste fundamentalmente em identificar ou desenvolver soluções tecnológicas inovadoras ou interessantes, mas em conseguir concretizar com sucesso a sua implementação*” (Caldeira, 2005 in Barnabé, 2007, p. 15), que pode gerar resultados distintos em diferentes organizações, podendo ser traduzidos em resultados extremamente positivos/negativos (Davenport, 2000) ou parcialmente bem-sucedidas/problemáticas (Gattiker e Goodhue, 2004).

A procura dos novos SI/TI tem sido constante e, como afirma a OCDE, “*nas últimas duas décadas, novas formas de gestão, privatizações e novas tecnologias mudaram o modo como o SP trabalha, mas também criaram a necessidade de novas formas de o responsabilizar pelo que faz. Com um SP crescentemente descentralizado, assegurando a conformidade com os objectivos governamentais, o controlo da despesa e a monitorização do desempenho dos organismos públicos tornou-se progressivamente mais complexo*” (OCDE, 2005).

O Estado desempenha um papel fundamental nesta modernização do setor público<sup>6</sup>, e de acordo com o PEC, deverão ser criadas condições para uma melhor gestão e controlo das atividades para serem alcançados melhores desempenhos a nível da economia, eficiência e eficácia dos meios disponíveis. Para atingir este nível o Estado terá que mudar obrigatoriamente, sendo necessário, por isso, a inovação e transformação, aliada à incorporação de SI/TI que permita agilizar os processos (Franco, 1999).

A nível legal, e no seguimento da modernização da Administração Pública, este processo enquadra-se na Reforma da Administração Financeira do Estado<sup>7</sup>. Esta reforma baseia-se em 3 Decretos-Lei que englobam a RAFE<sup>8</sup>, a contabilidade pública<sup>9</sup> e o regime

---

<sup>6</sup> O Setor Público pode ser definido com o “*conjunto das actividades económicas de qualquer natureza exercidas por entidades públicas (Estado, associações e instituições públicas)*” (Franco, 1999 in Barnabé, 2007, p. 35).

<sup>7</sup> Estruturada a partir da Lei 8/90. Cfr. Valentim (2008).

<sup>8</sup> Cfr. Decreto-Lei n.º 155/92 in *Diário da República*, I Série – A – N.º 172 – 28 de Julho.

<sup>9</sup> Cfr. Decreto-Lei N.º 232/97 in *Diário da República*, I Série – A – N.º 203 – 3 de Setembro.

de tesouraria do Estado<sup>10</sup>. Foi devido a esta reforma que foi apressada a adesão aos sistemas ERP que se encontra em dois grandes projetos: o RIGORE do Ministério das Finanças e o SIG do MDN<sup>11</sup>.

Para que ocorram todas estas transformações, que envolvem um elevado risco, é necessário identificar as questões críticas, o que requer intensos esforços e é necessário uma preparação organizacional e uma grande capacidade de adaptação.

## **1.2. Problema de investigação: escolha, formulação e justificação**

A sociedade encontra-se em constante mudança e evolução. As alterações ocorridas na sociedade no passado para a sua melhoria não são as ideais para o presente e futuro. Desta forma, a sociedade tem de se adaptar e para isso tem de evoluir e aceitar essa mudança, encarando-a como um passo para algo melhor.

O ritmo das alterações que se verificaram no século passado em nada se pode comparar com este século. Este novo século caracteriza-se por uma permanente e rápida evolução dos sistemas de informação da sociedade. Acontecem de forma repentina e global. Pode-se associar estes novos sistemas às TIC, que impõe novas dinâmicas nos diversos sistemas obrigando-os a alterar as suas estratégias, redesenhando-as (Franco et al, 2008). Com estas novas TIC todos os serviços, aos poucos, foram aceitando que o futuro passa por uma maior dependência da informação e essa só é conseguida pelas SI/TI.

Vivemos numa sociedade em que todas as organizações têm acesso facilitado à informação, diferenciando-se aquelas que conseguem inovar, encontrando novas formas de otimizar e organizar toda a informação obtida, facilitando a sua leitura e tomada de decisão (Tapscott e Caston, 1995 e Salvador, 2007), aumentando o conhecimento do meio interno e externo da organização e que *“permite a hierarquização da informação e possibilita a avaliação da informação disponível para a tomada de decisões”* (Gouveia e Ranito, 2004, p. 12).

Considerando o cenário atual e o aumento da complexidade das organizações surge a necessidade de adotar novos SI/TI, diferentes daqueles que eram usados no passado, pois

---

<sup>10</sup> Cfr. Decreto-Lei n.º 191/99 in *Diário da República*, I Série – A – N.º 130 – 5 de Junho.

<sup>11</sup> Cfr. Observação Direta com o Sr. TCor AdMil Fernando Barnabé, realizada na DFin, no dia 2 de Março de 2012, às 14h25m.

*“o uso destes Sistemas eram baseados apenas em áreas departamentais específicas, nomeadamente os Materials Requirements Planning (MRP), que apareceram na década de 70, como uma ferramenta de lançamento de encomendas na área de produção e compras”* (Brito, 2008, p. 1).

Atualmente, estes Sistemas tornaram-se incipientes, dando origem aos ERP, que representam Sistemas Integrados de Gestão. Os ERP envolvem a integração de todas as áreas de negócio das organizações (Silva e Alves, 2001).

Os ERP foram e continuaram a ser largamente expandidos após a década de 90 e na entrada do séc. XXI. Os motivos associados a esta expansão, e o interesse demonstrado por parte das empresas na aquisição destes Sistemas, estão relacionados diretamente com o aumento da competitividade entre as organizações, a permanente procura da redução de custos, o aumento das necessidades de controlo das informações e a necessidade de integração das diferentes áreas, nomeadamente a financeira, a logística e a de recursos humanos (Garcia, 2006).

Nos organismos públicos, os conjuntos de reformas de modernização da Administração Pública refletem as preocupações permanentes do Estado na aplicação de Sistemas de Informação aos seus organismos. Segundo Santos, *“a aplicação dos novos modelos de gestão da Administração Pública surge na necessidade de redução do défice público, através de uma lógica empresarial”* (Santos, 2005, p. 13).

Neste contexto, a adoção da contabilidade digráfica com a implementação do POCP<sup>12</sup> e a adesão à RAFE<sup>13</sup> pelo Exército Português obrigou a alterações profundas na estrutura financeira do Exército dando a abertura necessária para se aderir aos novos SI/TI. Com o Despacho n.º 109 de 2002 do MDN surge o projeto SIG/MDN, que permite *“uma utilização heterogénea da aplicação informática por parte do EMGFA, dos Ramos das Forças Armadas e Órgãos e Serviços Centrais do Ministério da Defesa Nacional”*<sup>14</sup> e que engloba a parte financeira, a logística e os recursos humanos.

Tratando-se de um tema bastante atual, na medida que este ERP SAP é o sistema que se encontra no MDN, do qual faz parte o Exército Português, e com o qual todos os oficiais de Administração Militar terão que trabalhar, para o desempenho das funções de ChSSF<sup>15</sup>, é necessário compreender o sistema em que se está a trabalhar de forma a

---

<sup>12</sup> Cfr. Decreto-Lei N.º 232/97 in *Diário da República*, I Série – A – N.º 203 – 3 de Setembro.

<sup>13</sup> Cfr. Decreto-Lei n.º 155/92 in *Diário da República*, I Série – A – N.º 172 – 28 de Julho.

<sup>14</sup> Cfr. Acórdão N.º 131/2007 de 15 de Novembro, p. 4.

<sup>15</sup> Cfr. Despacho 335/94 in *Diário da República*, 2.ª Série – N.º 25 – 30 Janeiro.



agilizar processos, neste caso financeiro-logísticos. Este tema é também bastante pertinente, na medida em que a implementação deste ERP no Exército Português tem sido uma preocupação constante desde o início deste projeto, não estando ainda implementado novas funcionalidades que iriam facilitar os processos, diminuindo desta forma eventuais erros, o gasto de recursos excessivos, reduzindo a despesa com um melhor controlo e um melhor aproveitamento de todo o investimento feito nesta ferramenta de gestão.

### **1.3. Delimitação da abordagem**

Esta investigação incidiu sobre o SIG/MDN, nomeadamente a sua emergência através do Despacho n.º 18885/2002, o trabalho desenvolvido durante os anos que antecederam a implementação do sistema em 2006 e os desenvolvimentos ocorridos desde essa data até 2011.

Esta investigação visou essencialmente identificar o estado de implementação do SIG/MDN no Exército Português dos diferentes módulos que constituem este sistema de gestão.

### **1.4. Questão central**

O ponto de partida de qualquer investigação consiste em escolher um domínio de interesse e transpô-lo para uma questão que poderá ser estudada. As fontes de inspiração incluem os trabalhos anteriores, as observações e experiências profissionais, os quadros teóricos, as conferências sobre os resultados da investigação e as prioridades para a investigação (Coutinho, 2011)

O processo que serve para enunciar uma questão de investigação final pode ser facilitado pela escolha de um domínio de interesse ligado a uma questão que nos servirá de guia, que nos dará a orientação da investigação a realizar (Rosado, 2011a).

Esse problema de investigação inicial pode ser pensado como uma situação “*que necessita de uma solução, de um melhoramento ou de uma modificação, isto é, consistir*

*num desvio entre a situação atual e a situação tal como deveria ser (...) com o objetivo de obter novas informações”* (Rosado, 2011a, diapositivo 28).

Daí que a questão de investigação inicial se expresse sob a forma de uma interrogação explícita relativa ao problema a examinar, tal como refere Fortin *“Uma questão de investigação é uma interrogação explícita relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações. É um enunciado interrogativo claro e não equívoco que precisa os conceitos-chave”* (Fortin, 2009, p. 51).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008) a questão central é denominada como sendo a pergunta de partida. Através desta pergunta os investigadores procuram expressar o que a investigação visa, definindo aquilo que o investigador procura saber, elucidar ou compreender melhor, aprofundando os seus conhecimentos.

A questão de investigação deverá anunciar certos pontos para ser tomada em consideração: a sua atualidade, a exequibilidade do projeto, a importância da questão e a sua operacionalização, isto é, tem de ser observável, mensurável, clara e precisa (Fortin, 2009).

A pergunta de partida deverá obedecer ao critério de clareza, no que diz respeito à precisão e à concisão do modo de formular a pergunta de partida, e aos critérios de exequibilidade e pertinência do trabalho (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Resultado deste estudo, e da motivação existente para estudar o sistema SIG com o qual iremos trabalhar diretamente num futuro próximo, surgiu a nossa questão de investigação inicial: *“Qual é o atual ponto de situação na implementação do SIG/MDN no Exército Português?”*

### **1.5. Questões de investigação**

A definição das questões de investigação refere que *“são as premissas sobre as quais se apoiam os resultados de investigação”* (Talbot, 1995 in Fortin, 2009, p. 101).

São enunciadas no presente com interrogações precisas e que incluem pelo menos uma variável de forma a concorrer diretamente para a resposta à questão de investigação inicial, especificando os aspetos do tema a tratar (Fortin, 2009).

Com base nesta definição as questões de investigação são:

- **Qi 1:** Que vantagens trouxe o SIG/MDN, além da adesão ao POCP em sistema informático?
- **Qi 2:** Encontram-se todos os módulos implementados no Exército Português?
- **Qi 3:** Com a implementação atual do SIG/MDN é possível responder às necessidades contabilísticas impostas pelo POCP?
- **Qi 4:** Quando é que se vai realizar a implementação dos restantes módulos?
- **Qi 5:** Existe a formação necessária para o uso do SIG/MDN por parte dos utilizadores?
- **Qi 6:** A formação dada na Academia Militar é a suficiente para se iniciar as funções de adjunto financeiro?

## 1.6. Hipóteses de investigação

As hipóteses de investigação surgem como um complemento essencial na condução do trabalho, dando mais garantias de haver ordem e rigor no investigador, sem perder o espírito de descoberta (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Para Gil a hipótese surge como *“uma suposta resposta ao problema a ser investigado. É uma proposição que se forma e que será aceite ou rejeitada somente depois de devidamente testada”* (Gil, 1999, p. 56 in IESM, 2007).

Tendo como referência as etapas do procedimento de Quivy<sup>16</sup>, *“a hipótese apresenta-se como uma resposta provisória à pergunta de partida da investigação (progressivamente revista e corrigida ao longo do trabalho exploratório e da elaboração da problemática)”* (Quivy e Campenhoudt, 2003, p. 136 in IESM, 2007). Usualmente é constituído um corpo de hipóteses articuladas entre elas e que irão integrar-se logicamente no problema de investigação.<sup>17</sup>

Segundo Fortin a hipótese *“combina o problema e o objectivo numa explicação ou predição clara dos resultados esperados de um estudo”* (Forin, 2009, p. 102) referindo também que são as hipóteses que permitem expandir os nossos conhecimentos.

---

<sup>16</sup> Ver Anexo A.

<sup>17</sup> De referir que cada hipótese deverá ser verificada ao longo do estudo, consolidando desta forma as ideias iniciais do autor (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Rosado (2011a) refere que existem elementos essenciais na formulação das hipóteses, nomeadamente, a verificabilidade das hipóteses, a consistência teórica, ser plausível, o enunciado de relações ser feito no presente e o sentido de relação.

Caraterizadas as hipóteses segundo diversos autores, e como possíveis respostas às questões de investigação referidas surgem as seguintes hipóteses:

- **H1:** O sistema permitiu a gestão de recursos humanos assim como de toda a logística do Exército;
- **H2:** Encontram-se apenas implementados na totalidade o Bloco 1.1;
- **H3:** Não é possível responder a todas as necessidades devido à não implementação de todos os módulos logísticos e de recursos humanos;
- **H4:** Prevê-se que no ano de 2013 estejam a entrar em funcionamento;
- **H5:** É necessário dar mais horas de formação e mais formação específica;
- **H6:** Não, deveriam ser ministradas mais horas de formação.

### 1.7. Objetivo de estudo

O objetivo de estudo anuncia “*o porquê da investigação. É um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação*” e onde “*especifica as variáveis-chave, a população alvo e o contexto de estudo*” (Fortin, 2009, p. 100).

Com base nas propostas de definições de objetivo de estudo dos autores referidos propusemo-nos a estudar o SIG/MDN, identificando os pontos fortes e fracos desta ferramenta de gestão adotada pelo MDN, e consequentemente pelo Exército Português. Consequentemente iremos demonstrar as capacidades e potencialidades do sistema assim como as dificuldades sentidas desde o momento da sua implementação inicial, quer com a completa implementação dos diversos blocos previstos quer com a formação dos utilizadores finais.

Com este objetivo definido será necessário realizar observações diretas e inquéritos de entrevista com interlocutores privilegiados, designadamente pessoas que estiveram envolvidas na estruturação, implementação e desenvolvimento do SIG/MDN. Com isto

torna-se imprescindível a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica de forma a compilar fontes de cariz primário<sup>18</sup> e secundário<sup>19</sup> sobre o sistema em estudo.

O objetivo final da investigação realizada será descrever o estado de implementação do SIG/MDN, desde a sua implementação em 2006 até ao final do ano de 2011.

## **1.8. Revisão da literatura**

### **1.8.1. ERP – Enterprise Resource Planning**

Devido ao fenómeno da globalização, assiste-se cada vez mais a alterações profundas no tradicional ambiente empresarial, tendo as organizações evoluído para se tornarem mais competitivas e dinâmicas. Com todas estas alterações das organizações houve uma “obrigação” de se alterar processos, originando importantes ferramentas estratégicas fundamentais que permitiram a integração e sincronização de processos que antes eram isolados (Garcia, 2006).

Considerando as técnicas de gestão desde a década de 60 temos o EOQ, que consistia em técnicas de gestão baseadas nos inventários. Esta técnica era a mais popular nesta altura e garantia que qualquer item do stock é analisado pelo seu custo face aos pedidos de encomenda e dos custos de armazenagem, estimam-se as vendas do ano e desta forma tenta-se otimizar o custo final dos produtos e a quantidade de produto que se deve ter em stock (Idem).

Ainda nesta década surgiu o MRP, que se baseava nas previsões de produção para antecipar o planeamento dos pedidos de material junto da fábrica e dos fornecedores e que possibilitou a redução de produtos em stock, tempo de produção e distribuição e com isto aumentar a eficiência da organização que escolha esta técnica de gestão. O grande

---

<sup>18</sup> As fontes de cariz primário definem-se como “documentos cujo conteúdo é original, isto é, provêm directamente do autor” tais como “documentos oficiais, as memórias e as teses, as monografias de conteúdo original que reagrupam os artigos de investigação publicados nos periódicos científicos” (Fortin, 2009, p. 75).

<sup>19</sup> As fontes de cariz secundário “facilitam o acesso às fontes de tipo primário, ao reagrupa-las sob o mesmo tema. Estes instrumentos de trabalho em suporte papel, informático ou microfilme juntam, classificam, interpretam os textos de fonte primária já publicados sobre um tema. Os catálogos colectivos, os índices informatizados ou não e as bibliografias anotados constituem bons exemplos” (Idem, p. 75).

problema desta técnica consiste no fato de apenas contemplar a gestão de inventários, esquecendo todas as restantes áreas das organizações (Guedes, 2000).

Durante os anos 70 surgiu o *Closed Loop MRP* em que a variação da anterior técnica compreende a capacidade de produção da organização. Isto deveu-se à inclusão do sistema CRP que fazia o planeamento das requisições e da capacidade, garantindo desta forma um fluxo contínuo de produtos (Garcia, 2006).

Em 1980, e já depois de muitas evoluções, surge o MRP II que vinha melhorar o MRP da década de 60, isto é, foi expandido a outras áreas das organizações, nomeadamente, recursos humanos, produtivos e financeiros. Apesar de este MRP II já considerar mais áreas das organizações para ser aplicado com mais eficiência teria de ser integrado com outros relatórios financeiros (Guedes, 2000).

Depois de 40 anos de evoluções surge, na sequência de muitos erros, tentativas e sucessos, uma evolução a nível estratégico a partir das técnicas de gestão e do crescimento das TI. Estas evoluções e inovações tecnológicas aliadas com as necessidades de expansão de diferentes áreas organizacionais, tais como Recursos Humanos, Finanças, Logística, levaram ao desenvolvimento, no início de 1990, de uma solução integrada designada por ERP. Este sistema vai permitir que as empresas se concentram no seu “*core business*” e deixar para terceiros a gestão da área das TI (Garcia, 2006).

Os sistemas ERP são um complexo sistema de informação multidimensional e multitarefas que permitem a gestão de várias áreas dentro de empresas que tem liderado a adoção da integração de TI, principalmente, nas grandes e médias empresas (Silva, 2011). Isso é possível ser verificado, por exemplo, no caso da empresa SONAE, onde existe uma integração das componentes logísticas e financeiras através destes sistemas SI/TI, “*envolve a integração, principalmente, das componentes logísticas com a financeira, mesmo nas grandes empresas, como a SONAE ou outra grande empresa qualquer*”<sup>20</sup>.

Os sistemas ERP podem ser definidos como “*um conjunto integrado de programas que providenciam suporte às principais actividades organizacionais, como produção e logística, finanças e contabilidade, vendas e marketing, e recursos humanos*” (Gibson et al., 1999 in Barnabé, 2007, p. 20), “*ajudando a partilha e difusão interna de dados e conhecimento, reduzindo custos, e fomentando a gestão de PN*” (Aladwani, 2001 in Barnabé, 2007, p. 20).

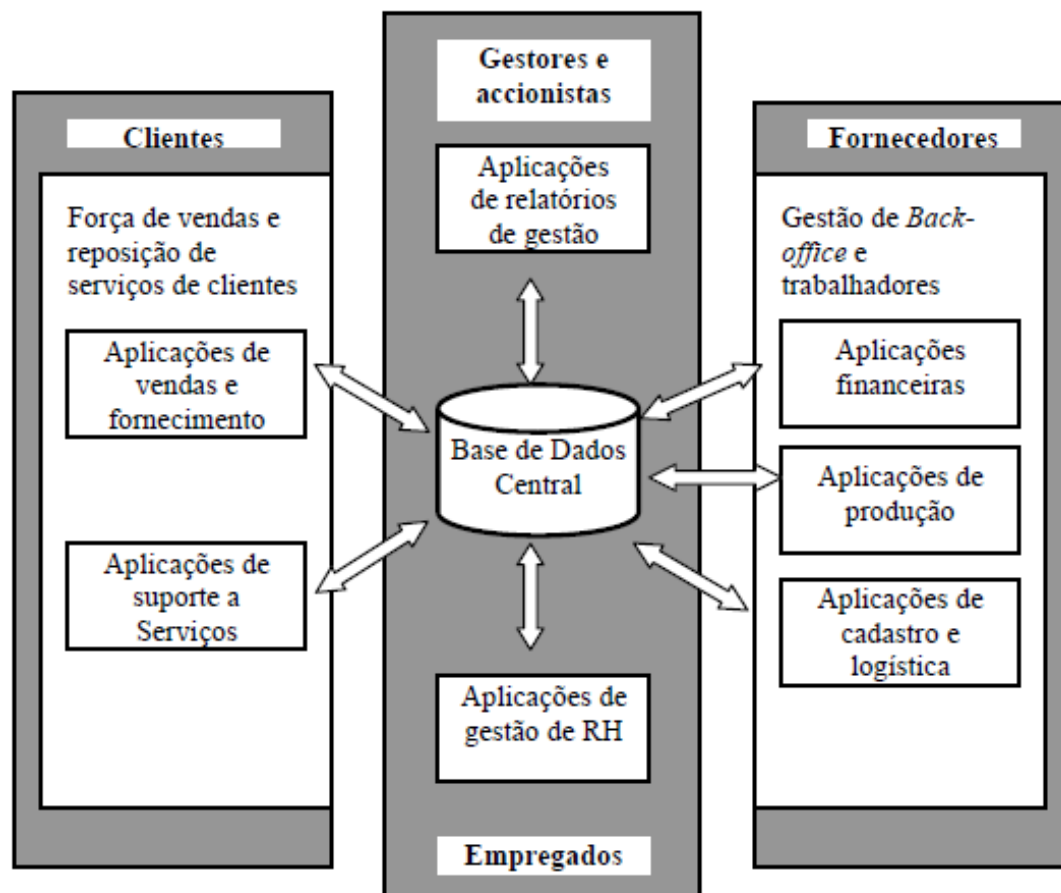
---

<sup>20</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 9 de Fevereiro de 2012, às 14h30m, tendo como interlocutor o Sr. TCor AdMil Fernando Barnabé. Ver Apêndice I.

As novidades abrangidas por este sistema baseiam-se na sua capacidade para automatizar a comunicação e a informação para que o input de informação seja padronizado (Hall, 2002).

Com este sistema ERP, que surge para facilitar a integração das diversas operações dentro das organizações, tornando os processos mais eficazes e o uso de diferentes módulos para cada área específica, permite considerar este sistema como “*sendo a espinha dorsal da gestão de informação de uma organização*” (Barnabé, 2007, p. 20).

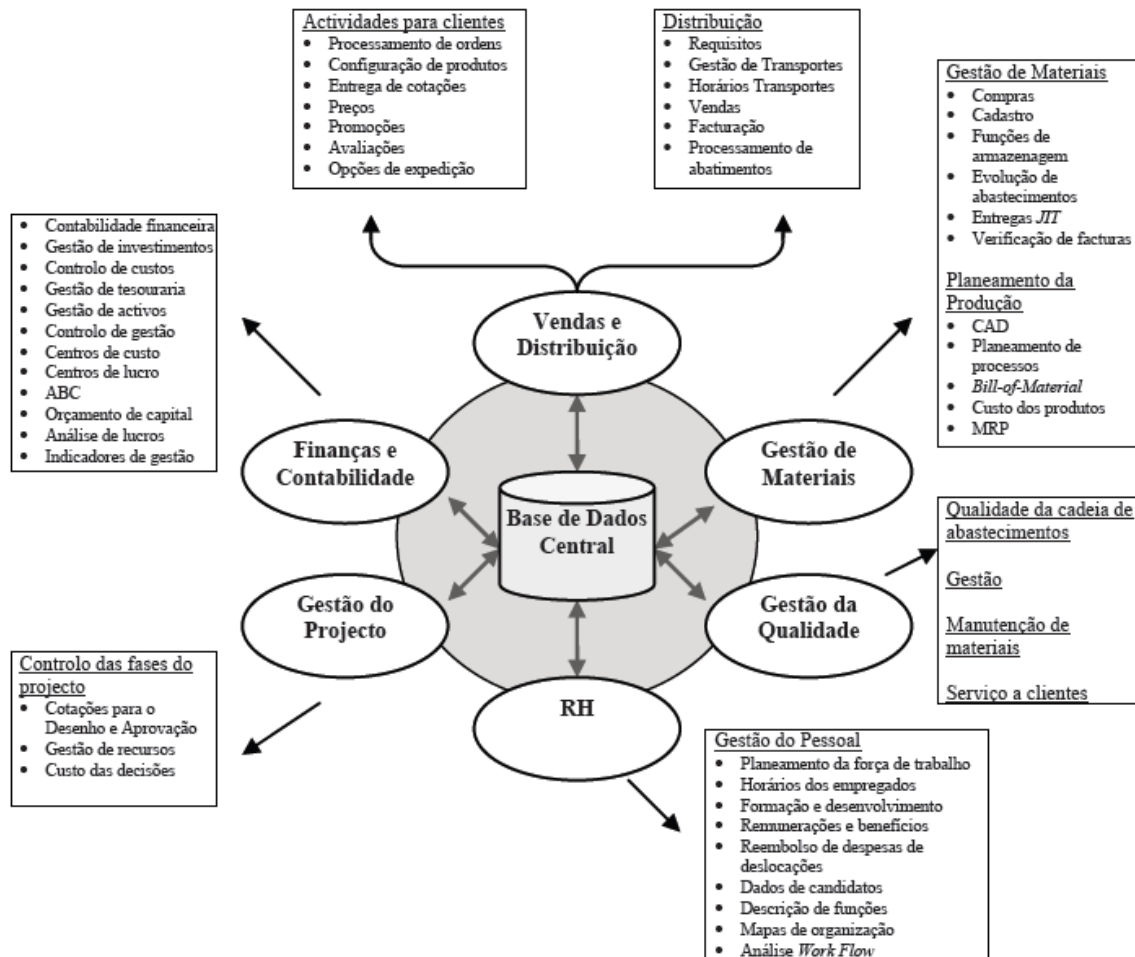
A arquitetura de um sistema empresarial ou ERP pode ser descrita como sendo que no seu coração existe uma base de dados central que recolhe e fornece dados a diversas aplicações que suportam as mais variadas funções de uma organização (Davenport 1998), visível na ilustração seguinte:



**Ilustração 1 – Arquitetura de um sistema ERP**

Fonte: Davenport, 1998 in Barnabé, 2007, p. 21

A abrangência destes sistemas permite afirmar que, muitos dos aspetos das necessidades de informação de uma organização são suportados por ERP (Davenport, 2000), conforme a ilustração abaixo:



**Ilustração 2 – Módulos de um sistema ERP**

Fonte: Shehab *et al.*, 2004 in Barnabé, 2007, p. 22

Como resultado de diversos autores conclui-se que os ERP têm que ter na sua definição 4 palavras-chave: integração, processos, reengenharia de processos de negócio<sup>21</sup> e normalização (Barnabé, 2007).

<sup>21</sup> A definição de processos de negócio consiste em “repensar dos fundamentos e redesenho radical de processos de negócio para conseguir melhorias dramáticas em medidas críticas de desempenho, tais como o custo, qualidade, serviço, e velocidade” (Hammer e Champy, 1993 in Barnabé, 2007, p. 44).



Apesar desta abrangência e dos benefícios que os ERP podem trazer, existe sempre a possibilidade de no final os benefícios não serem os previstos, há uma grande margem de incerteza na sua implementação (Sheu *et al*, 2004 e Somers e Nelson, 2004).

### 1.8.2. O Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional

O SIG/MDN é um ERP, baseado numa plataforma SAP R/3<sup>22</sup>, cuja implementação continua atualmente em curso, desde 2006, e que pretende com a sua implementação “*optimizar a solução de TI do Ministério da Defesa no sentido de aumentar a eficiência e eficácia de uma forma sustentada (...) é uma oportunidade única para otimizar os serviços de TI de toda a Defesa Nacional (...) e definir as bases do modelo futuro de Tecnologias de Informação das Forças Armadas. Mais do que um projecto de TI, este esforço dever ser encarado como uma alavanca chave para a modernização das Forças Armadas Portuguesas*”<sup>23</sup> (MDN, 2004, p. 6) e garantir a gestão no MDN<sup>24</sup> e nas suas entidades a nível financeiro, logística e de recursos humanos (Rosado, 2005).

Este processo de centralização de todas as áreas, financeira, recursos humanos e logística, irá obrigar a uma reorganização das áreas de TI e consequentemente na estrutura financeira e de recursos humanos do Exército<sup>25</sup> (Garcia, 2006).

O MDN, com vista a “*orientar a elaboração do orçamento (...) e fiscalizar a respectiva execução*”<sup>26</sup> cria uma norma em que consiste na criação de um “*modelo*

<sup>22</sup> A plataforma adotada pelo MDN caracteriza-se por ser “*um sistema que oferece um conjunto de módulos com diversas aplicações de negócio. Os módulos são integrados e contém a maior parte das funcionalidades necessárias às grandes corporações, incluindo manufatura, finanças, vendas e distribuição e recursos humanos. Cada módulo é responsável por mais de 1000 processos de negócio, cada um deles baseado em práticas consagradas no mundo dos negócios. A configurabilidade do sistema é tornada possível por 8000 tabelas que administram desde a estrutura corporativa até a política de desconto oferecida aos clientes. O sistema oferece o processamento de informações em verdadeiro tempo real ao longo da empresa onde estiver implementado*” Cfr. [http://pt.wikipedia.org/wiki/SAP\\_AG](http://pt.wikipedia.org/wiki/SAP_AG) disponível em 5 de Fevereiro de 2012 às 11h33m.

<sup>23</sup> Cfr. <http://10.105.0.55/Paginas/default.aspx> disponível em 27 de Outubro de 2011 às 22h50m.

<sup>24</sup> Os organismos que constituem este projeto são o Gabinete do Ministro da Defesa Nacional, Secretaria-Geral, Direção Geral de Armamento e Equipamento de Defesa, Direção Geral de Infra-Estruturas, Direção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar, Direção Geral de Política de Defesa Nacional, Inspeção Geral da Defesa Nacional, Instituto da Defesa Nacional, Polícia Judiciária Militar, Estado-Maior General das Forças Armadas, Marinha de Guerra Portuguesa, Exército Português, Força Aérea Portuguesa, Arsenal do Alfeite e Instituto Hidrográfico (Rosado, 2005).

<sup>25</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 9 de Fevereiro de 2012, às 14h30m, tendo como interlocutor o Sr. TCor AdMil Fernando Barnabé. Ver Apêndice I.

*articulado, integrado e coerente, consubstanciando um sistema que permita dar cabal satisfação ao exercício daquelas competências*".<sup>27</sup> Surge desta forma o SIG/MDN que visa *"dotar todo o Ministério da Defesa Nacional de um sistema de informação com incidência financeira constituindo uma plataforma comum que imponha procedimentos normalizados e permita dar cabal satisfação ao exercício das competências ministeriais consagradas na Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas"*<sup>28</sup> (Paulo, 2008). Resultado deste despacho surgiu um outro em que, na dependência do Secretário-Geral do MDN, que pertencia ao Steering Committee que *"constitui o órgão máximo da gestão conjunta da projecto"*<sup>29</sup> (MDN, 2004, p. 32), conforme ilustração 5, determinava a criação de uma "Equipa SIG"<sup>30</sup> com a missão de desenvolver o projeto SIG e implementá-lo, trabalhando, desta forma, os ramos das FA em conjunto para solucionar um problema comum, com a *"finalidade de criar um instrumento racional de gestão e de controlo de recursos humanos, financeiros e materiais das Forças Armadas"*<sup>31</sup>, contando com a experiência da Armada Portuguesa que já possuía um sistema financeiro<sup>32</sup> (Garcia 2006) e em que já respeitava o POCP<sup>33</sup>, *"embora numa fase embrionária"*<sup>34</sup>.

Na implementação do projeto SIG/MDN foi usada uma metodologia *AcceleratedSAP* que se caracteriza por ser *"um processo contínuo e interativo, constituído por cinco fases"* (MDN, 2004, p. 17) que conduziram a equipa do projeto desde a preparação do projeto e a sua respetiva organização até à sua implementação em 1 de Janeiro de 2006. As fases são visíveis na ilustração abaixo:

---

<sup>26</sup> Cfr. Despacho N.º 18885/2002 in *Diário da República*, II Série – N.º 196 – 26 de Agosto, p. 14512.

<sup>27</sup> Idem.

<sup>28</sup> IbIdem.

<sup>29</sup> Cfr. <http://10.105.0.55/Paginas/default.aspx> disponível em 27 de Outubro de 2011 às 22h50m.

<sup>30</sup> Cfr. Despacho n.º 224/MEDNAM/2004 – de 29 Setembro.

<sup>31</sup> Cfr. Despacho n.º 224/MDN/2005 – de 30 Setembro.

<sup>32</sup> Desde 2002 que a Marinha opera com um ERP SAP através do SIIF e só abandonou esse sistema em 2008, substituído pelo SIG/MDN (Silvia, 2011).

<sup>33</sup> Cfr. Lei n.º 8/90 in *Diário da República*, I Série – N.º 43 – 20 de Fevereiro.

<sup>34</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 9 de Fevereiro de 2012, às 14h30m, tendo como interlocutor o Sr. TCor AdMil Fernando Barnabé. Ver Apêndice I.

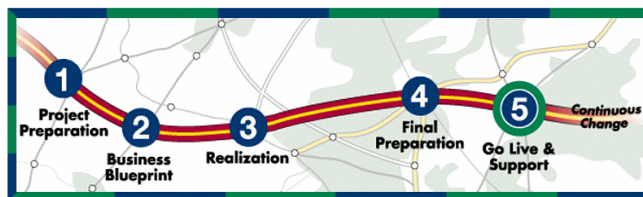


Ilustração 3 – Fases do projeto SIG/MDN

Fonte: MDN, 2004, p. 17

Na Fase 1, onde se inicia a Preparação do Projeto devem ser criadas, pelos consultores juntamente com os responsáveis dos projetos, *“todas as condições necessárias para garantir a disponibilização de todos os meios (materiais, humanos e de gestão) que permitam o cumprimento dos objectivos do projecto de implementação. Procede-se também ao planeamento detalhado do projecto e definição e constituição das equipas de projecto. (...) As actividades chave na fase de preparação visam atingir o consenso quanto ao âmbito, objectivos do projecto, plano detalhado e atribuição de responsabilidades”* (MDN, 2004, p. 17).

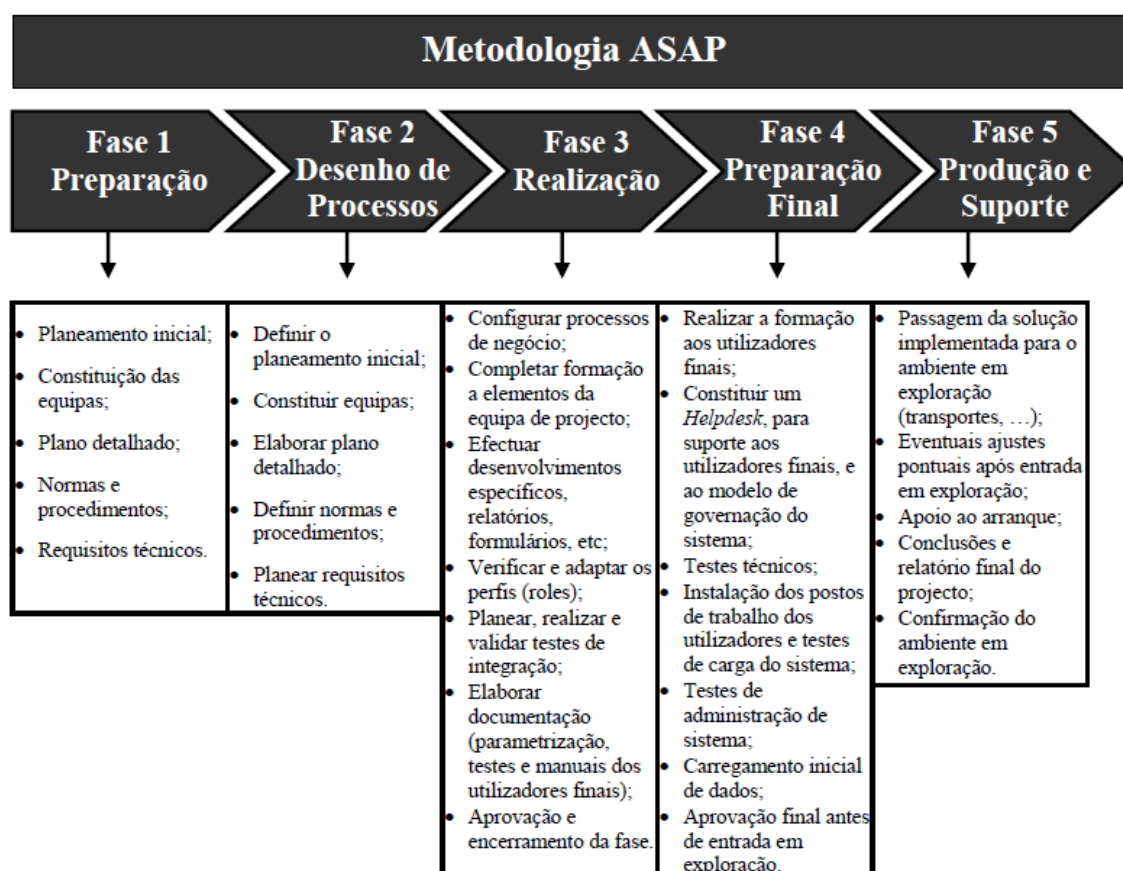
Na Fase 2, designada Desenho de Processos *“é aquela que permitirá a optimização do processo de implementação”* e onde se procede *“ao enquadramento das necessidades da organização alvo, neste caso o MDN, previamente sistematizadas sob a forma do processo único”* (Barnabé, 2007, p. 69). Nesta fase tem-se como finalidade identificar *“as necessidades de interfaces e programas, construindo-se o modelo de processos a implementar”* e é onde *“se inicia a transferência de conhecimentos para os consultores internos, por via do trabalho conjunto com os consultores externos. Ainda na segunda fase é criado o Business Blueprint, documento que espelha detalhadamente os requisitos de informação da organização”* (Idem, p. 69) e onde ficaram *“definidos os perfis de autorização que serão necessários para garantir a correcta utilização do sistema, de acordo com os processos implementados”* (MDN, 2004, p. 18).

*“Numa terceira fase, denominada Realização, procede-se à implementação dos processos e requisitos de negócio, previamente identificados no BBP, após o que são efectuados testes, funcionais e de integração, disponibilizando-se o sistema para operações em ambiente de produção. Durante esta fase, mantém-se a transferência de conhecimentos relevantes para os consultores internos, de modo a garantir uma adequada exploração das soluções implementadas, quando entrarem em exploração”* (Barnabé,

2007, p. 69). Como resultado final desta fase, a solução que já se vinha trabalhando e que se obteve um consenso comum estará implementada.

Na Fase 4 deste projeto designada por Preparação final “*inclui testes de volume, formação de utilizadores finais, gestão de sistema e actividades de cut-over, estabelecendo-se assim a plataforma final de arranque em produtivo. Esta fase serve também para encerrar todos os pontos em aberto, críticos para o arranque. A conclusão com sucesso desta fase garante ao Ministério da Defesa Nacional o começo da utilização em produção da solução implementada*” (MDN, 2004, p. 20).

Na última fase intitulada de Produção e suporte visa “*passar de um ambiente pré-produtivo para um ambiente operacional produtivo*” e “*estabilizar em pleno o ambiente operacional em exploração, ajudando-se os utilizadores finais na resolução dos problemas que subsistam e monitorizam-se as transacções no sistema para otimizar o seu desempenho global*” (MDN, 2004, p. 20).

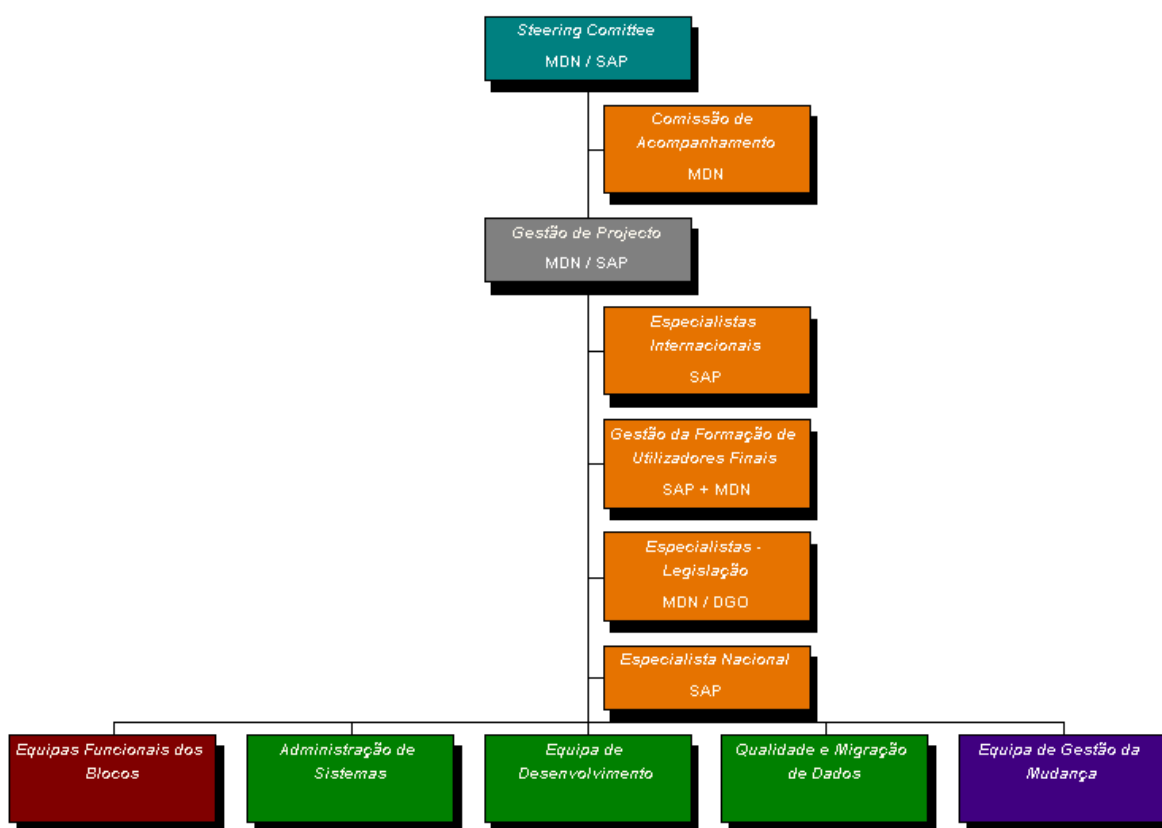


**Ilustração 4 – Metodologia ASAP**

Fonte: Barnabé, 2007, p. 70

No desenvolvimento da metodologia ASAP estavam marcadas duas *milestones*, no final da fase 2 e da fase 4. Estas são fases decisivas na implementação do ERP SAP, visto que, no final da 2ª fase teria de estar validado o BBP, porque a partir desta altura, qualquer alteração encarece bastante o orçamento do projeto. No final da fase 4 justifica-se a reunião devido ao fato da entrada do projeto em produtivo ser a próxima fase. (Barnabé, 2007)

Para o desenvolvimento e implementação deste projeto havia uma estrutura organizacional que geria todos os trabalhos desenvolvidos desde 2003. Na ilustração seguinte podemos observar como se encontrava organizado este projeto:



**Ilustração 5 – Organograma geral do projeto**

Fonte: MDN, 2004, p. 32

Todas as equipas deste projeto foram fundamentais para o desenvolvimento desta ferramenta, sendo destacadas no âmbito deste trabalho a função do *Steering Comitee*, da Comissão de Acompanhamento, a Direção do Projeto e as Equipas Funcionais dos Blocos.

O *Steering Committee* representa o órgão máximo de gestão do projeto e é composto por parte do MDN, pelo seu Secretário-Geral, Diretor de Projeto MDN e ainda, pela administração da SAP em Portugal, incluindo o Diretor de Projeto SAP. (MDN, 2004).

A Comissão de Acompanhamento é o órgão máximo de gestão operacional do projeto por parte do MDN e é presidida pelo seu Diretor de Projeto do MDN, integra o representante de cada organismo envolvido e pode participar, a convite, o Diretor de Projeto SAP. (Idem).

As Equipas Funcionais, no âmbito das respetivas áreas funcionais - finanças, logística e RH, têm por função o desenho micro dos PN e a sua configuração no sistema. São constituídas por consultores SAP, consultores do MDN e utilizadores chave. Cada Equipa Funcional tem um Coordenador, designado como Coordenador de Bloco. Compete aos consultores SAP, realizar e conduzir os trabalhos de configuração do *software*. (MDN, 2004).

Esta estrutura tem como objetivo final a implementação do SIG/MDN<sup>35</sup> para que este possa cumprir os objetivos propostos, nomeadamente:

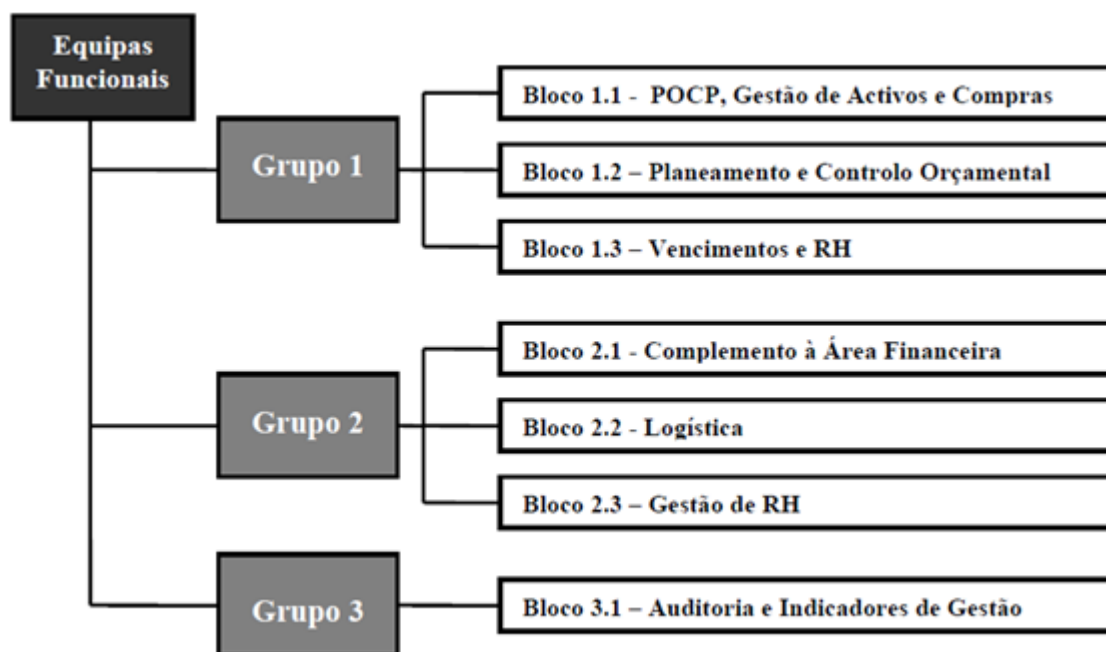
O B J E C T I V O S	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalização dos procedimentos relativamente às actividades financeira, logística e de RH do MDN, incrementado processos comuns;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação no universo do MDN de um único sistema de informação empresarial que integre as funções financeira, logística e de RH;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação do POCP e a plena adesão ao RAPE estabelecido pelo Decreto – Lei nº 155/92, de 28 de Julho;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão e manutenção do sistema centralizadas através de uma equipa multidisciplinar das FA;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema integrado de comunicações que assegure as necessidades de conectividade.</li> </ul>

**Ilustração 6 – Objetivos a atingir pelo SIG/MDN**

Fonte: Barnabé, 2007, p. 58

<sup>35</sup> A plataforma SAP que suporta o SIG/MDN é a mesma plataforma informática escolhida no projeto RIGORE do Ministério das Finanças. Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 9 de Fevereiro de 2012, às 14h30m, tendo como interlocutor o Sr. TCor AdMil Fernando Barnabé. Ver Apêndice I.

No processo de implementação do projeto, e para o cumprimento dos objetivos supra descritos, foram considerados pela estrutura do projeto 3 grupos de implementação, de modo a facilitar a implementação, e cada grupo estava dividido em blocos (Barnabé, 2007), como demonstrado na ilustração seguinte:



**Ilustração 7 – Organização das equipas funcionais do projeto SIG/MDN**

Fonte: Barnabé, 2007, p. 65

O primeiro Grupo, relacionado com a área financeira, de planeamento e controlo orçamental, e de processamento de vencimentos, teve como principal objectivo a implementação do POCP e o cumprimento dos pressupostos de adesão à RAFE. O segundo, foi direccionado para o desenvolvimento e optimização da solução logística e de gestão de RH. E finalmente o último, visava a criação de informação de suporte à tomada de decisão estratégica e operacional, através do desenvolvimento de um conjunto de indicadores de gestão (MDN, 2004).

Na ilustração imediata encontra-se discriminada o conteúdo de cada bloco:

GRUPOS	BLOCOS E FUNCIONALIDADES	SOLUÇÕES ERP SAP
Grupo 1	<b>Bloco 1.1 - POCP + Gestão de Activos + Compras</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contabilidade geral POCP</li> <li>Contas a pagar</li> <li>Contas a receber</li> <li>Funções básicas de tesouraria</li> <li>Centros de custo</li> <li>Gestão da execução orçamental</li> <li>Gestão de contratos</li> <li>Activos Fixos</li> <li>Gestão de Compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FI - Financials</li> <li>EAPS - Enterprise Add-on - Public Sector</li> <li>TR (funções básicas) - Treasury</li> <li>CO (centros de custo) - Controlling</li> <li>PS (gestão de contratos) - Project System</li> <li>AA (activos fixos) - Asset Accounting</li> <li>MM (compras) - Materials Management</li> </ul>
	<b>Bloco 1.2 - Planeamento e Controlo do Orçamento</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeamento e correcções orçamentais</li> <li>Controlo da execução orçamental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SEM-BPS - Strategic Enterprise Management - Business Planning and Simulation</li> </ul>
Grupo 2	<b>Bloco 1.3 - Vencimentos</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processamento de vencimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR-PA - Human Resources - Personnel Administration</li> </ul>
	<b>Bloco 2.1 - Complemento à Área Financeira</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tesouraria</li> <li>Gestão de Aplicações Financeiras</li> <li>Consolidação de contas</li> <li>Contabilidade analítica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TR - Treasury</li> <li>CFM - Corporate Finance Management</li> <li>CO - Controlling</li> <li>SEM-BCS - Strategic Enterprise Management - Business Consolidation</li> </ul>
	<b>Bloco 2.2 - Logística</b>	
	<p>Sub Bloco 2.2.1 - Logística (sem manutenção sistemas de armas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão de materiais</li> <li>Gestão de vendas</li> <li>Gestão da manutenção</li> <li>Gestão de infra-estruturas</li> <li>Gestão de transportes</li> </ul> <p>Sub Bloco 2.2.2 - Stocks e facturação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mestre de materiais</li> <li>Administração de depósitos</li> <li>Processo de inventário simples</li> <li>Processo de devolução e subcontratação</li> <li>Implementação de uma tabela de preços de produtos e serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MM - Materials Management</li> <li>SD - Sales and Distribution</li> <li>PM - Plant Maintenance</li> <li>PS - Project System</li> <li>RE - Real Estate</li> <li>QM - Quality Management</li> <li>Fleet Management</li> </ul>
Grupo 3	<b>Bloco 2.3 - Gestão de RH</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeamento de necessidades e custos com pessoal</li> <li>Recrutamento e selecção de pessoal</li> <li>Gestão da formação</li> <li>Gestão de carreiras</li> <li>Gestão justiça disciplinar</li> <li>Gerir cuidados de saúde, higiene e segurança no trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR-PD - Human Resources - Personnel Development</li> <li>EH&amp;S - Environment, Health and Safety</li> </ul>
Grupo 3	<b>Bloco 3.1 - Auditoria e Indicadores de Gestão</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditoria</li> <li>Indicadores de Gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AIS - Audit Information System</li> <li>SEM-BSC - Strategic Enterprise Management - Business Score Card</li> <li>BW - Business Warehouse</li> </ul>

Ilustração 8 – Âmbito dos Grupos e dos Blocos

Fonte: Barnabé, 2007, p. 68



Cada um destes blocos, inseridos nos diferentes grupos, tem um conjunto de processos distintos, que foram previamente estudados de forma a ser criado um processo único para os 3 Ramos das FA, aprovado pela DGO, visto que, apenas desta forma é possível adotar uma plataforma de utilização uniforme no sistema informático.<sup>36</sup>

Com o processo de implementação completamente terminado é expetável que se possa lograr com os benefícios demonstrados na ilustração abaixo:

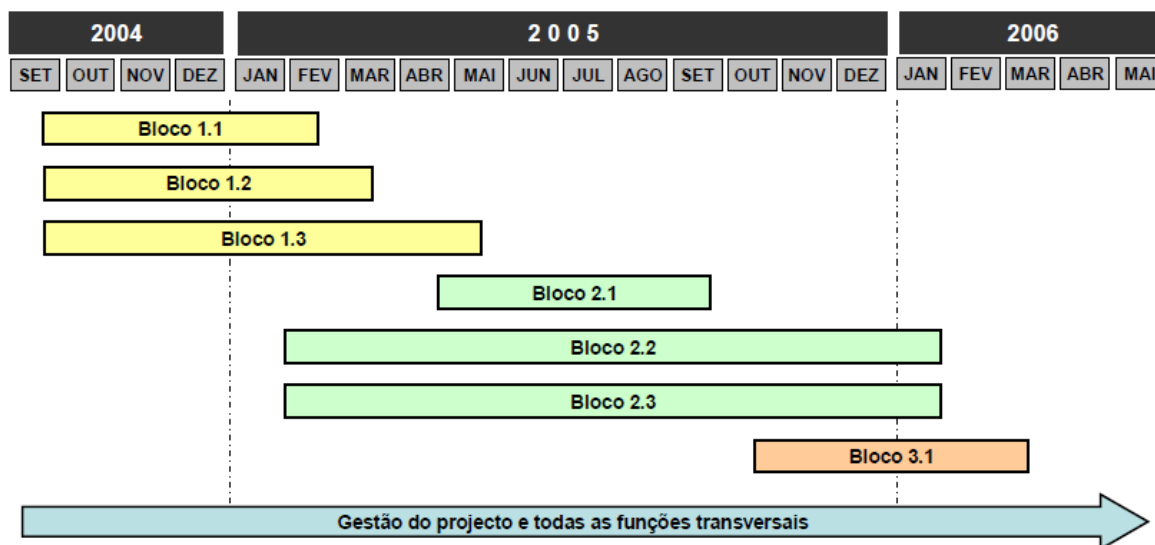
<b>B E N E F Í C I O S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificação dos PN e aumento da qualidade da informação através da adopção de Processos Únicos;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminação de cerca de 60 sistemas legados e operação de um único sistema nas componentes financeira, logística e RH;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução dos custos de transacção e aumento da eficiência operacional, com a integração das principais actividades e processos;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento e tomada de decisão sobre estratégias de investimento, através de um melhor acesso a informação de custos/proveitos;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomada de decisões com maior rapidez e segurança;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatização e eliminação de tarefas de reduzido valor acrescentado;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior qualidade da informação e apoio a actividades de auditoria interna;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligação futura com os sistemas do MFAP, após conclusão do projecto RIGORE, garantindo-se a plena adesão ao RAFE.</li> </ul>

**Ilustração 9 – Benefícios expetáveis do SIG/MDN**

Fonte: Adaptado de MDN, 2004

O planeamento inicial deste projeto previa um total de 20 meses, compreendidos entre Setembro de 2004 e Abril de 2006.

<sup>36</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 9 de Fevereiro de 2012, às 14h30m, tendo como interlocutor o Sr. TCor AdMil Fernando Barnabé. Ver Apêndice I.



**Ilustração 10 – Calendarização Inicial do Projeto SIG/MDN**

Fonte: Adaptado de MDN, 2004

A ilustração infra referida resume as principais ocorrências no desenvolvimento do projeto, por Blocos de implementação, destacando-se os adiamentos sucessivos, as aglutinações e fragmentações de âmbitos e as projeções atuais, quanto ao seu término.

Fonte: Barnabé, 2007, p. 72

Já Rosado define que “*O quadro de referência é uma estrutura lógica abstrata que*

*resultados ao conjunto dos conhecimentos numa disciplina”* (Rosado, 2011a, diapositivo 56).

Pode-se assemelhar este quadro de referência como a construção de uma casa, onde o arquiteto visualiza a casa já feita, pensando nos materiais a usar, o que por analogia, definimos o quadro de referência, apresentando os conceitos estudado, as relações entre eles e o objetivo do estudo. (Woods e Catanzaro, 1993 in Fortin, 2009)

Como autores de referência ao longo deste trabalho iremos considerá-los em duas fases. Numa 1ª fase, e servindo de suporte para a realização de toda a investigação, o nosso autor de referência foi Marie-Fabienne Fortin, com o seu livro “*O Processo de Investigação da Concepção à Realização*”, que nos ajudou na metodologia<sup>37</sup> necessária a seguir para a realização deste trabalho de investigação.

Numa 2ª fase, e relacionado com o tema do trabalho, baseamo-nos no autor Fernando Fialho Barnabé, que se encontra diretamente ligado a este sistema, desde o seu projeto, estando, futuramente, nas equipas que contribuíram para a implementação deste sistema no Exército, tornando-se nesta forma uma pessoa incontornável nesta área e que continua na atualidade a trabalhar nos desenvolvimentos deste sistema.

---

<sup>37</sup> Ver Anexo B.

## **Capítulo 2**

### **Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação**

Todas as investigações têm que ter um plano de investigação para a obtenção de informações que contribuam para a solução do problema a que o investigador se propôs tratar. Esse plano de investigação visa responder às questões de investigação definidas pelo autor e reduzir ou eliminar variáveis que possam influenciar os resultados do estudo. Fortin define esta linha orientadora como Desenho de Investigação sendo “*o plano lógico criado pelo investigador com vista a obter respostas válidas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas*” (Fortin, 2009, p. 132).

O desenho de investigação estabelece a espinha dorsal sobre o qual irão surgir os resultados de todo o processo de investigação. O desenho de investigação é composto pelo tipo de estudo a ser empregue durante a investigação, o meio onde se aplica esse tipo de estudo, a seleção dos sujeitos e o tamanho da amostra, os instrumentos usados na coleção de informação pertinente para a investigação e o tratamento dos dados (Rosado, 2011b).

#### **2.1. Tipo de Estudo**

Os desenhos de investigação são determinados pelo tipo de estudo que se quer realizar. O tipo de estudo usado na investigação descreve a estrutura usada na questão de investigação e que visa “*descrever variáveis ou grupos de sujeitos, explorar ou examinar relações entre variáveis ou ainda verificar hipóteses de causalidade*” (Fortin, 2009, p. 133).

Com base na nossa questão de investigação, o tipo de estudo escolhido para a obtenção do conhecimento e informação necessário para elaborar esta investigação é o Estudo de Caso que consiste “*numa investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização, (...) explicar relações de causalidade entre a*

*evolução de um fenómeno e uma intervenção*” (Yin, 1994 in Fortin, 2009, p. 164) e que *“pode servir para aumentar o conhecimento que se tem de um individuo (...) ou pode servir para estudar o efeito de uma mudança num individuo”* (Robert, 1988 in Fortin, 2009, p. 164). Este tipo de estudo baseia-se, para a recolha de informação, em entrevistas, documentos e observações diretas.

A característica que mais identifica o Estudo de Caso é o facto de *“se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma identidade bem definida”* e visa *“preservar e compreender o caso no seu todo e na sua unicidade”* (Coutinho, 2011, p. 293).

## **2.2. Amostra**

O grupo de sujeitos que são admitidos no estudo realizado dependem das características que foram definidas para a população e que precisam os critérios de seleção. O investigador considera, além da escolha dos sujeitos de uma população, o método de amostragem e a percentagem da população escolhida para se aplicar o estudo (Fortin, 2009).

A amostragem consiste na escolha de um grupo de pessoas ou um subconjunto da população com a finalidade de obter informações relacionadas com a investigação de maneira a que a população inteira fundamental para o desenvolvimento do trabalho esteja representada (Quivy e Campenhout, 2008).

Rosado define amostragem como *“o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subgrupo de uma população é escolhido de tal forma que a população inteira esteja representada”* (Rosado, 2011b, diapositivo 35).

Uma população pode ser definida como *“uma colecção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios. (...) Uma população particular que é submetida a um estudo é chamada população alvo”*. A população acessível é *“constituída pela porção da população alvo que é acessível ao investigador”* (Fortin, 2009, p. 202).

Quivy e Campenhout (2008) consideram que a população é a totalidade dos elementos que constituem o conjunto em estudo e que a amostra constitui apenas uma parte

dessa população, em que é possível generalizar para toda a população e o resultado permanece inalterado.

A designação de população, segundo Rosado, consiste numa *“coleção de elementos que partilham características comuns e é delimitada por critérios de seleção destes elementos”* (Rosado, 2011b, diapositivo 35).

A amostra é *“um sub-conjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte da mesma população”* constituindo *“uma réplica em miniatura da população alvo”* (Fortin, 2009, p. 202).

Segundo a perspetiva de Rosado *“Uma amostra é um subconjunto dos elementos que compõem a população. Uma amostra é dita representativa se as suas características se assemelham o mais possível às da população”* (Rosado, 2011b, diapositivo 35).

Nesta investigação, como critério de seleção da amostra, procedeu-se a uma amostragem não probabilística<sup>38</sup>, usando a amostragem criterial para selecionar *“segmentos da população para o estudo segundo um critério pré definido”* e por se tratar *“de um tipo de amostragem mais apropriado para as abordagens qualitativas”* e, principalmente, por permitir que *“à medida que o investigador descobre novos dados para o estudo, novas comparações que importa fazer, vai escolhendo novos elementos para incorporar na sua amostra”* (Coutinho, 2011, p. 91).

Com esta base definimos população como as pessoas que foram selecionadas para este estudo, com ligação direta ao SIG/MDN, experiência e conhecimento deste sistema de forma a poder transmitir o conhecimento não só teórico como de cariz prático. Foi definido, desta forma, as pessoas que nos poderão facultar um maior número de dados possível para o desenvolvimento deste trabalho.

Desta população foram retirados alguns sujeitos, que constituem a nossa amostra, e que representam toda a população. Foram definidas dois tipos de amostra, com base nas questões de investigação.

Nas questões de investigação em que é referida a formação, a nossa amostra vai-se basear nos utilizadores finais, nomeadamente os adjuntos financeiros e as pessoas que lidam diretamente com os dados para o posterior envio ao TC, nomeadamente as pessoas que trabalham na RGFC da DFin.

---

<sup>38</sup> A amostragem não probabilística existe quando *“não podemos especificar a probabilidade de um sujeito pertencer a uma dada população”* (Coutinho, 2011, p. 90).

Nas questões de investigação em que se pretende estudar e obter informações sobre a situação do SIG iremos definir a nossa amostra as pessoas que se encontram ou encontraram diretamente ligadas a todo este projeto.

As entrevistas, com o objetivo de reunir dados para a investigação, e usando um guião de entrevista<sup>39</sup>, realizaram-se com os seguintes sujeitos:

- MGen DFin José de Jesus da Silva
- Cor Henrique Macedo;
- TCor Fernando Barnabé;
- TCor José Cruz;
- Maj Carlos Nascimento
- Cap Carlos Nina Martins;
- Ten Edgar Fontes;
- Ten Rodrigo Brito;
- Adjuntos Financeiros<sup>40</sup>.

### 2.3. Instrumentos

Existem muitos instrumentos que permitem a recolha dos dados necessários para a investigação. Dependendo do investigador, este poderá usar o que mais informação lhe fornecer para o desenrolar do trabalho.

Os vários métodos de observação constituem *“técnicas que permitem obter informação relativa ao objetivo do estudo com a ajuda da observação direta e do registo de dados”* (Rosado, 2011c, diapositivo 17).

Um dos métodos de recolha de informação são as observações realizadas, podendo estas serem participantes, no caso de o investigador estar presente na situação em estudo, ou não participantes (Rosado, 2011c).

---

<sup>39</sup> Ver apêndices A, B, C, D, E, F, G e H

<sup>40</sup> Os adjuntos financeiros foram escolhidos através de uma amostragem criterial sendo os critérios de escolha o facto de terem concluído 2 ciclos económicos, isto é, terem feitos 2 anos completos desde o PA até à prestação anual de contas que é prestada pelo Exército ao TC e o facto de terem tido formação de SIG durante o seu percurso na AM.



Fortin afirma que a observação participante *“requer a imersão total do investigador na situação em estudo”* (Fortin, 2009, p. 241)

Para Quivy e Champenhoudt a observação direta *“é aquela em que o próprio investigador procede directamente à recolha das informações (...) apela directamente ao sentido de observação”*. Na observação indireta *“o observador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada”* sendo *“o instrumento de observação é um questionário ou um guião de entrevista”* (Quivy e Champenhoudt, 1998, p. 165).

O inquérito é um dos instrumentos usados e que visa *“a obtenção de respostas expressas pelos participantes em estudo e pode ser implementado com o recurso a entrevistas ou questionários”* (Coutinho, 2011, p. 100).

Os questionários e as entrevistas, apoiando-se nos testemunhos dos entrevistados, constituem-se como um dos métodos mais usuais de colheita de dados, sendo as entrevistas consideradas o instrumento privilegiado para os estudos exploratório-descritivos. As entrevistas podem ser diferenciadas em dois tipos de entrevistas: estruturadas ou não estruturadas, dependendo do controlo que o entrevistador quiser exercer durante a sua entrevista. O questionário estruturado condiciona *“os participantes às questões formuladas sem que eles tenham a possibilidade de as mudar”* (Rosado, 2011c).

As entrevistas caracterizam-se pela interação humana que se cria entre o entrevistado e o entrevistador, sendo possível ao investigador obter mais informações e elementos mais ricos e variados, ajudando o investigador com mais informação para refletir, podendo obter informações adicionais pertinentes à realização do estudo (Quivy e Champenhoudt, 2008). Estas são levadas *“a cabo por uma pessoa, que pode (ou não) ser o próprio investigador, (...) o contacto entre entrevistador e entrevistado, possibilita que o primeiro possa adaptar”* (Coutinho, 2011, p. 101).

Para Fortin a entrevista consiste num *“modo particular de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objectivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas”* (Fortin, 2009, p. 245). A grande vantagem da adoção deste método de recolha de dados deve-se ao facto de poder ser utilizado em quase todos os setores da população, onde também se pode incluir uma *“taxa de respostas mais elevada (...) erros de interpretação mais facilmente identificáveis, uma maior eficácia na descoberta de informações”* (Idem, p. 249).

Nesta investigação usámos como instrumentos, para a colheita de dados, os seguintes instrumentos:

- Entrevistas;
- Observações diretas;
- Leitura de documentos oficiais.

## 2.4. Procedimentos

A investigação define os métodos a utilizar para a recolha de dados. Os dados recolhidos junto dos sujeitos são determinados pelo investigador, escolhendo o tipo de instrumento que mais conveniente para atingir o objetivo de estudo, alcançar uma resposta às questões de investigação, corroborando ou não as hipóteses formuladas. Num estudo exploratório-descritivo deverá dar-se primazia às entrevistas semi-estruturadas ou não estruturadas, usando um material de registo, com o objetivo de acumular a maior quantidade de informações que for possível extrair de um sujeito.

Os dados adquiridos nesta investigação seguiram um processo metodológico, descrito na ilustração seguinte e que permitiram a realização deste trabalho.

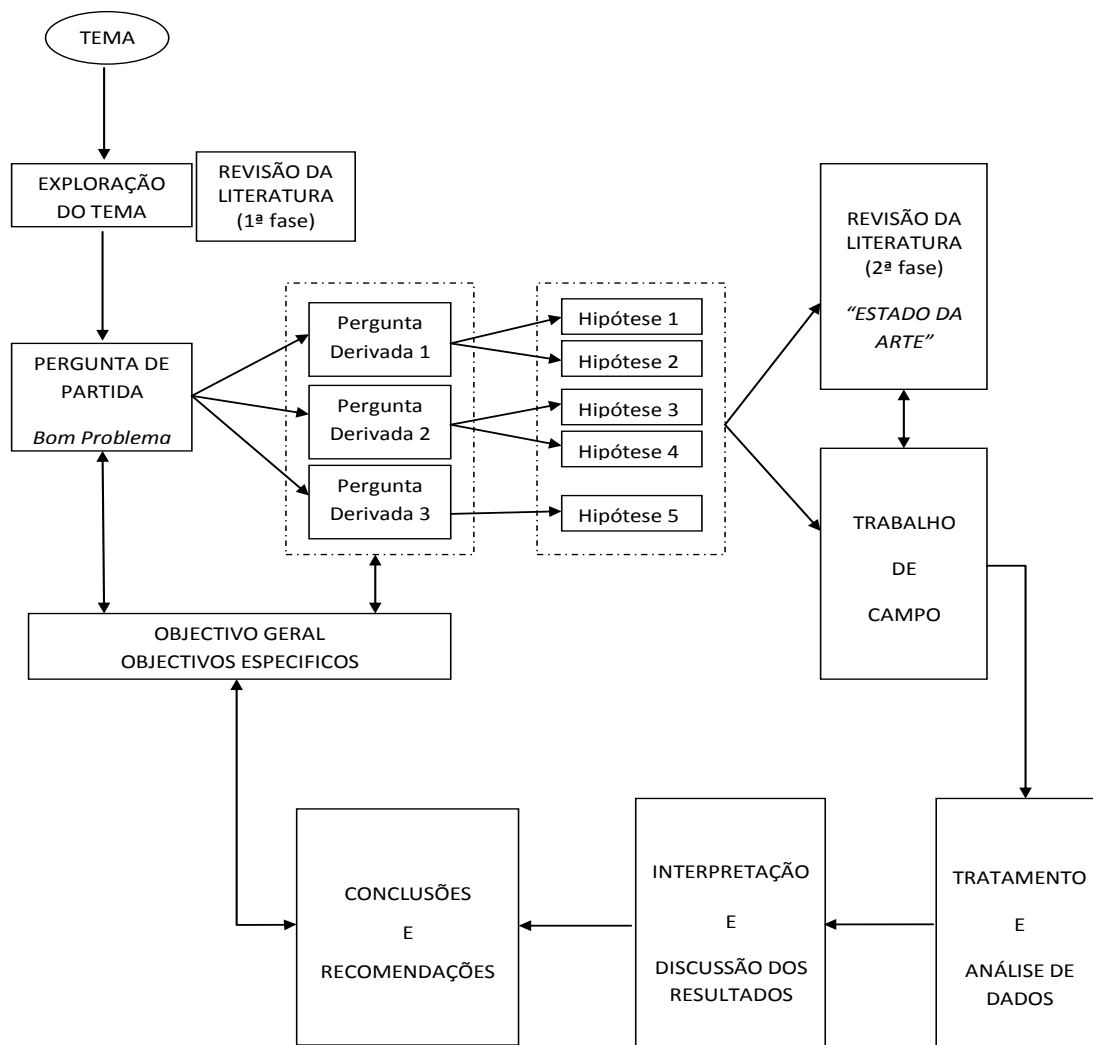
Como descrito pela figura seguinte, o trabalho começou pela escolha do tema, onde se realizou uma revisão de literatura, entrevistas exploratórias<sup>41</sup> e resumos das leituras realizadas<sup>42</sup>, com o intuito de se definir a questão de investigação inicial, denominada na imagem de pergunta de partida. Para nos ajudar a atingir os objetivos propostos aquando da questão de investigação inicial criámos as questões de investigação ou perguntas derivadas, às quais definimos possíveis hipóteses e que ao longo da investigação pretendeu-se confirmar ou infirmar essas hipóteses. Tudo isto contribuiu para a resposta à nossa questão de investigação inicial. Depois de definidas as questões de investigação e hipóteses foi realizada uma nova revisão de literatura, desta vez de forma mais aprofundada com o objetivo de rever o “Estado da Arte”. Partiu-se em simultâneo para o trabalho de campo, onde se realizaram as observações diretas e os inquéritos por entrevista, sendo a informação recolhida alvo de tratamento e análise, constituindo esta a próxima fase antes da sua interpretação e discussão de todos os dados que foram obtidos durante a

---

<sup>41</sup> As entrevistas exploratórias visam “*descobrir os aspectos a ter em conta e alargam e rectificam o campo de investigação das leituras*” (Quivy e Champenoudt, 1998, p. 69).

<sup>42</sup> O resumo das leituras realizadas “*consiste em destacar as principais ideias e articulações (...) sendo, portanto, o resultado normal do trabalho de leitura*” (Idem, p. 63).

investigação para que na etapa final se realizem as conclusões que vão de encontro aos objetivos traçados anteriormente.



**Ilustração 12 – Percurso metodológico adotado**

Fonte: Direção de Ensino, 2011, p. 16

### **Capítulo 3**

#### **Apresentação, Estudo e Discussão de Resultados**

Para a realização da investigação e validação dos conteúdos apresentados, como resultado deste trabalho, procedemos à realização de Inquéritos por Entrevista. Estes inquéritos por entrevista foram realizados entre os dias 9 de Fevereiro e 10 de Abril de 2012, individualmente, no local de serviço do interlocutor, no decorrer do seu horário de serviço e com dia e hora marcados<sup>43</sup>. Para garantirmos a veracidade das respostas e revisão, se necessário, do conhecimento transmitido através do IE, utilizámos, com o consentimento dos entrevistados, um gravador de voz<sup>44</sup>.

Nesta investigação foi proposto estudarmos um sistema que é abrangido por três macro áreas, onde é possível de especificar a área das finanças, logística e RH e que a integração destas três áreas irão constituir o SIG a funcionar na sua plenitude. Devido ao seu conteúdo técnico e específico de cada uma destas áreas foram estabelecidos contatos que possibilitaram perceber cada uma destas áreas para que se possa compreender as verdadeiras potencialidades desta nova ferramenta adotada pelo MDN. Com base nisso estabelecemos 2 conjuntos de entrevistas. Um conjunto é constituído pelos coordenadores, antigos coordenadores e responsáveis pelo SIG, quer pela sua implementação no Exército ao longo dos anos quer na extração da informação dada pelo sistema, a que iremos denominar em diante os “responsáveis SIG”. O segundo conjunto são os utilizadores finais do SIG, nomeadamente os adjuntos financeiros<sup>45</sup>, com o intuito de verificar a formação recebida no âmbito deste sistema.

Em concordância com o definido anteriormente, foram elaborados sete guiões de entrevista com o desígnio de guiar os IE, articulando as questões de forma a concorrer para o objetivo da investigação. Estes guiões têm como destino diferentes entidades e com

---

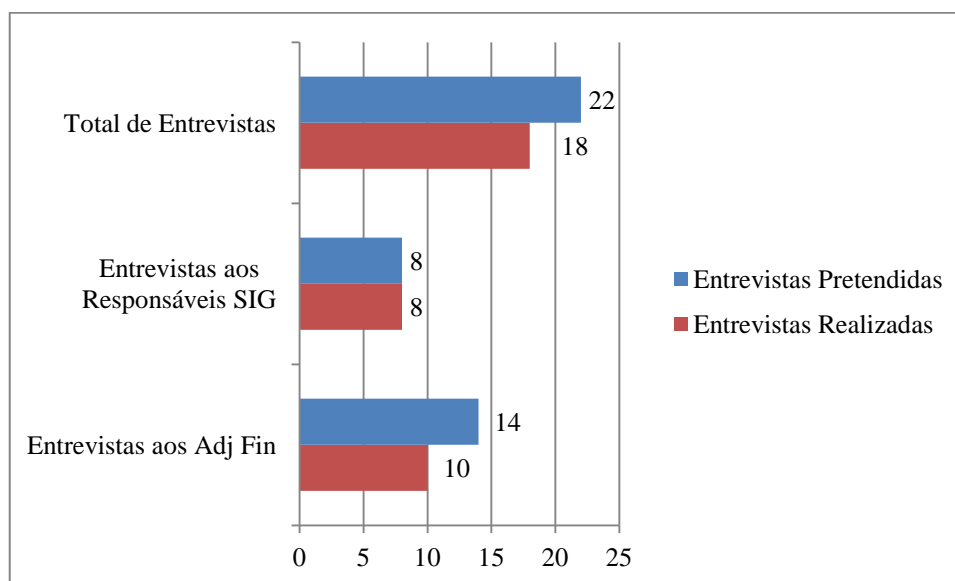
<sup>43</sup> Com a exceção de 3 inquéritos por entrevista que, devido a constrangimentos geográficos, se realizaram por escrito.

<sup>44</sup> Com a exceção de 2 entrevistadores, onde apenas foram retirados apontamentos e, posteriormente, foi enviado o ficheiro word para garantir que as ideias transmitidas eram fidedignas.

<sup>45</sup> Os adjuntos financeiros são os utilizadores finais do SIG e são eles que trabalham diariamente no sistema, sendo eles a principal fonte de alimentação deste sistema, pois são eles que espelham, apenas a parte financeira, as despesas e receitas geradas pelas diferentes unidades.

diferentes conhecimentos de diversas áreas distintas, desde a financeira, à logística e aos RH e aos adjuntos financeiros.

Com base na ilustração abaixo podemos referir que das 22 entrevistas planeadas foram realizadas 18 (81,82%), sendo que dessas 22 entrevistas 8 foram planeadas para os responsáveis SIG, realizando-se as 8 entrevistas (100%), enquanto que, das 14 entrevistas planeadas aos ChSSF realizaram-se 10 entrevistas (71,43%). As 4 entrevistas que não se realizaram deveram-se ao facto de os sujeitos não demonstrarem disponibilidade para a realização da entrevista, pessoal, telefonicamente ou por correio eletrónico



**Ilustração 13 – Inquéritos por entrevista**

Fonte: Elaboração própria

Seguidamente estarão expostos por subcapítulos os temas relacionados com as questões de investigação, a respetiva hipótese de investigação e a confirmação ou infirmação a cada uma das hipóteses de investigação com os argumentos que sustentam as afirmações.

### 3.1. Vantagens acarretadas pela implementação do SIG/MDN

Em 2002, aquando do Despacho n.º 18885 do MDN que visava a implantação de uma plataforma comum aos ramos, “nenhum dos Ramos das FA nem o EMGFA tinham

*POCP*”<sup>46</sup> e surge desta forma a necessidade de se cumprir este decreto-lei. O SIG/MDN constitui um grande avanço tecnológico para o MDN e consequentemente para o Exército Português. Com a entrada deste sistema, que trazia consigo o “*objetivo principal de cumprir a lei e implementar o POCP*” que “*era uma obrigatoriedade que nós já há muitos anos tínhamos de cumprir*”<sup>47</sup>, podemos observar também um grande número de vantagens diretamente ligadas à gestão de recursos financeiros, materiais e humanos. Estas vantagens devem-se ao facto de o sistema adotado pelo MDN ser um ERP, que “*é uma ferramenta que possui diversos módulos*” e onde “*esses módulos interagem e fazem aprovações uns aos outros*” tornando-se dessa forma “*uma ferramenta de apoio à gestão, de apoio à decisão*”<sup>48</sup>, contribuindo para que se possa aumentar o controlo dos custos e dessa forma ser mais eficaz e eficiente nos recursos, obtido através de uma “*maior disciplina interna ao nível dos processos*”<sup>49</sup>. Esta maior disciplina deve-se muito por o SIG ser menos flexível “*porque obriga que o utilizador tenha determinados conhecimentos e obriga que o utilizador tenha uma preocupação ao nível dos lançamentos contabilísticos*”<sup>50</sup>.

Com a compra deste sistema informático por parte do Estado conseguiram-se mais vantagens do que a adoção ao POCP. Com este sistema foi possível fazer uma padronização ao nível da contabilização dentro do MDN e em 2006 “*começou a realizar a primeira conta de gerência em SIG*” apesar de em 2006 o “*nosso balanço era só classe 1, classe 2, classe 6, classe 7 e classe 5*”<sup>51</sup>. Mas esta padronização do SIG resulta apenas de “*uma passagem para a informática daquilo que é o POCP, uma própria padronização*”<sup>52</sup>.

Além disso este sistema privilegia a rapidez da informação sendo possível a “*obtenção de informação em tempo real e centralizada*”<sup>53</sup> e onde “*a informação está sempre online e acessível*” permitindo “*gerir o orçamento ao segundo*”, permitindo “*uma*

---

<sup>46</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 9 de Fevereiro de 2012, às 14h30m, tendo como interlocutor o Sr. TCor AdMil Fernando Barnabé. Ver Apêndice I.

<sup>47</sup> Idem.

<sup>48</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 15 de Fevereiro de 2012, às 14h39m, tendo como interlocutor o Sr. Cap AdMil Carlos Nina Martins. Ver Apêndice J.

<sup>49</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 9 de Fevereiro de 2012, às 14h30m, tendo como interlocutor o Sr. TCor AdMil Fernando Barnabé. Ver Apêndice I.

<sup>50</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 21 de Março de 2012, às 15h55m, tendo como interlocutor o Sr. Ten AdMil Edgar Fontes. Ver Apêndice L.

<sup>51</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 15 de Fevereiro de 2012, às 14h39m, tendo como interlocutor o Sr. Cap AdMil Carlos Nina Martins. Ver Apêndice J.

<sup>52</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 9 de Fevereiro de 2012, às 14h30m, tendo como interlocutor o Sr. TCor AdMil Fernando Barnabé. Ver Apêndice I.

<sup>53</sup> Cfr. Idem

*capacidade de reafecção de recursos enorme*”<sup>54</sup> e consequentemente uma melhor gestão dos recursos disponíveis.

Com todas estas vantagens inerentes ao próprio sistema informático e que se tornaram pontos fortes deste sistema surge ainda a situação de toda a Administração Pública poder tirar partido do trabalho desenvolvido no MDN através das lições aprendidas. É possível observar que o trabalho desenvolvido foi aproveitado pela DGO na criação do projeto RIGORE como é defendido pelo Sr. TCor Fernando Barnabé: “*os processos que cumprem a lei e o POCP constituem uma base de trabalho para a DGO criar o projeto RIGORE*”<sup>55</sup>. Com este projeto RIGORE foi também facilitada a integração com a DGO que permitiu a adesão plena ao Regime de Administração Financeira do Estado<sup>56</sup>.

Contudo, existem muitas pessoas ligadas a este sistema que realçam que este sistema só pode ser considerado uma vantagem aquando da sua total implementação pois, apenas desta forma se consegue usufruir da integração das diversas áreas para que este sistema está preparado. É de destacar 4 pessoas que trabalham diretamente com o SIG na RGFC da DFin e que defendem esta ideia, nomeadamente o Sr. TCor Fernando Barnabé<sup>57</sup>, o Sr. Cap Carlos Nina Martins que refere que a maior potencialidade do SIG é ter “*vários módulos que permitem gerir vários aspetos e vários setores duma instituição e que estão integrados entre si*”<sup>58</sup>, o Sr. Ten Edgar Fontes quando afirma que as “*vantagens só podem ser reconhecidas quando ele é integrado*”<sup>59</sup> e o Sr. Ten Rodrigo Brito quando declara que “*uma grande vantagem era se conseguíssemos implementar todos os módulos*”<sup>60</sup>.

Através dos argumentos apresentados é possível concluirmos que a questão de investigação sobre as vantagens do SIG/MDN além da adesão ao POCP em sistema informático e a respetiva hipótese de investigação colocada para esta questão de investigação que referia que o sistema permitiu a gestão de recursos humanos assim como

<sup>54</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 15 de Fevereiro de 2012, às 14h39m, tendo como interlocutor o Sr. Cap AdMil Carlos Nina Martins. Ver Apêndice J.

<sup>55</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 9 de Fevereiro de 2012, às 14h30m, tendo como interlocutor o Sr. TCor AdMil Fernando Barnabé. Ver Apêndice I.

<sup>56</sup> Cfr. Observação Direta com o Sr. TCor AdMil Fernando Barnabé, realizada na DFin, no dia 2 de Março de 2012, às 14h25m

<sup>57</sup> Cfr. Idem

<sup>58</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 15 de Fevereiro de 2012, às 14h39m, tendo como interlocutor o Sr. Cap AdMil Carlos Nina Martins. Ver Apêndice J.

<sup>59</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 21 de Março de 2012, às 15h55m, tendo como interlocutor o Sr. Ten AdMil Edgar Fontes. Ver Apêndice L.

<sup>60</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 29 de Março de 2012, às 13h55m, tendo como interlocutor o Sr. Ten AdMil Rodrigo Brito. Ver Apêndice N.

de toda a logística do Exército não se confirma na plenitude. Apesar do SIG permitir a adesão ao POCP em sistema informático e permitir a gestão de RH e da logística do Exército e do MDN permite também a adesão plena ao Regime de Administração Financeira do Estado, melhorias significativas na prontidão da resposta e que por sua vez melhora o apoio dado para a realização de decisões de gestão e desta forma um melhoramento da própria gestão dos recursos atribuído ao MDN e deste para os ramos das FA.

### 3.2. Módulos implementados no Exército Português

O SIG/MDN é composto por diferentes módulos definidos na ilustração 8. Cada um desses módulos é que permite gerir os diversos aspetos da vivência diária do Exército<sup>61</sup>. Apesar de se saber que estes módulos melhoram significativamente a gestão dos recursos à disposição do Exército ainda não estão todos os módulos em produtivo<sup>62</sup> e alguns encontram-se em implementação<sup>63</sup>. Os módulos respeitantes aos Blocos 1.1, 1.2 e 2.1 eram aqueles que se previam que fossem implementados numa primeira fase.

O Bloco 1.1 constituído pelos módulos FI, EAPS, TR, CO, PS, AA, MM na vertente de compras locais já deveria estar implementado desde o início de 2006 e em 31 de Dezembro de 2011 ainda não se encontra implementado na sua totalidade. Os módulos de FI, EAPS, TR e AA já se encontram implementados mas, os módulos CO, PS e MM que já deveriam encontrar-se em funcionamento ainda estão a ser implementados, sendo que, o módulo CO e PS durante o ano de 2012 estarão completamente implementados. Os Blocos 1.2 e 2.1 já se encontram implementados completamente excepto o módulo de CFM que é provável que nunca vá avançar.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 15 de Fevereiro de 2012, às 14h39m, tendo como interlocutor o Sr. Cap AdMil Carlos Nina Martins. Ver Apêndice J.

<sup>62</sup> Quando um módulo se encontra em produtivo significa que *“o módulo já existe e já há possibilidades de ser trabalhado”*. Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 21 de Março de 2012, às 15h55m, tendo como interlocutor o Sr. Ten AdMil Edgar Fontes. Ver Apêndice L.

<sup>63</sup> Quando um módulo se encontra em implementação significa que o módulo *“está ainda limitado ao nível do Exército”*. Cfr Idem

<sup>64</sup> Cfr. Análise de conteúdo dos Inquéritos por Entrevista realizados na DFin, tendo como interlocutores os Srs. Ten AdMil Edgar Fontes e Rodrigo Brito. Ver Apêndice DD.



Relativamente aos outros blocos, nomeadamente o Bloco 1.3 foi agregado ao Bloco 2.3 e ainda não foi implementado assim como o Bloco 2.2, enquanto que, o Bloco 3.1 foi implementado exceto o módulo AIS que não se espera que seja implementado<sup>65</sup> sendo a auditoria realizada através de um *interface* externo ao próprio SIG<sup>66</sup>.

Conclui-se, portanto, que à questão de investigação sobre se todos os módulos estão implementados no Exército e que correspondia à hipótese de investigação onde se afirmava que apenas se encontrava implementado o Bloco 1.1 não se encontrava correta na altura da sua conceção pois, apesar de ainda não se encontrar implementado todo o Bloco 1.1 existem mais módulos de outros blocos que já se encontram implementados.

### 3.3. Necessidades contabilísticas impostas pelo POCP

O POCP constituiu “*um passo fundamental na reforma da administração financeira e das contas públicas*”<sup>67</sup> para a modernização da Administração Pública. Este decreto-lei surgiu devido às novas técnicas de gestão e que não estavam a ser acompanhadas pela Administração Pública ao nível da contabilidade pública pois, dava-se prevalência à contabilidade patrimonial e analítica descurando a contabilidade pública. Nesta modernização da contabilidade surgiu o POCP que tinha como principal objetivo “*a criação de condições para a integração dos diferentes aspectos – contabilidade orçamental, patrimonial e analítica*”<sup>68</sup> modernizando a contabilidade pública.

No Decreto-Lei 232/97 está definido também que desde a entrada do POCP todos os organismos deverão conseguir elaborar informaticamente o Balanço, a Demonstração de Resultados, os Mapas de Execução Orçamental e os Anexos às Demonstrações Financeiras<sup>69</sup>.

No que concerne ao Balanço, desde 2006 que é elaborado o Balanço de forma informatizada e de acordo com o estabelecido na lei mas ainda de forma incompleta pois o módulo AA não estava a funcionar em pleno e não se podia elaborar a classe 4 em POCP.

---

<sup>65</sup> Cfr. Idem.

<sup>66</sup> Cfr. Observação Direta com o Sr. Ten AdMil Rodrigo Brito, realizada na DFin, no dia 6 de Março de 2012, às 14h15m

<sup>67</sup> Cfr. Decreto-Lei N.º 232/97 in *Diário da República*, I Série – A – N.º 203 – 3 de Setembro, p. 4594.

<sup>68</sup> Idem p. 4595.

<sup>69</sup> Cfr. Art. 3º do Decreto-lei 232/97 in *Diário da República*, I Série – A – N.º 203 – 3 de Setembro.

Quando se iniciou o SIG e se fez o balanço de 2006 este era apenas constituído pelas classes 1, 2, 5, 6 e 7 devido ao facto de não haver o módulo MM implementado que iria resultar no funcionamento normal da classe 3 e devido, também, ao módulo AA não estar implementado, não se poderia fazer o Balanço com a classe 4. Na classe 5 encontravam-se os valores resultantes das migrações efetuadas a 31 de Dezembro de 2005. Desde 2008, quando se realizou a migração inicial dos imobilizados, já se realizou a conta de gerência com a classe 4 e a partir de 2010 foram também incorporadas nesta classe as migrações das infraestruturas realizadas ao longo desse ano.<sup>70</sup> Nestas migrações, por decisão do comando do Exército, não foram contemplados os bens de natureza militar<sup>71</sup> que estão identificados na portaria CIBE.<sup>72</sup> Relativamente à classe 3 *“já aparenta alguma coisa porque algumas seções logísticas já trabalham com o MM, mas os valores que estão lá não espelham a realidade do Exército (...) apesar de já ter alguma informação no balanço, ela não está correta”*.<sup>73</sup>

No que diz respeito aos Mapas de Execução Orçamental, o SIG/MDN, com a implementação do módulo PS em pleno durante 2012, permitirá a elaboração de dois mapas referentes as contratos realizados pelo Exército, extraindo-os diretamente do sistema e que servirão para a elaboração da conta gerência a apresentar pelo Exército ao TC.<sup>74</sup>

O sistema permitiu, em relação às Demonstrações Financeiras e respetivos Anexos a informatização de todo este processo, respeitando desta forma o disposto no decreto-lei referente à contabilidade pública.

Em suma, relativamente à questão se o SIG consegue responder a todas as necessidades contabilísticas confirma-se a hipótese de que ainda não é possível responder a todos os desafios contabilísticos trazidos pelos SIG/MDN, não que o sistema não esteja preparado mas, devido à não implementação de todos os módulos deste sistema, nomeadamente o de RH e o logístico.

<sup>70</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 15 de Fevereiro de 2012, às 14h39m, tendo como interlocutor o Sr. Cap AdMil Carlos Nina Martins. Ver Apêndice J.

<sup>71</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 9 de Fevereiro de 2012, às 14h30m, tendo como interlocutor o Sr. TCor AdMil Fernando Barnabé. Ver Apêndice I.

<sup>72</sup> O CIBE visa *“A sistematização dos inventários dos bens móveis, veículos, imóveis e seus direitos a eles inerentes, para o conhecimento da natureza, composição e utilização do património do Estado”* e *“abrange os inventários de base dos bens do activo imobilizado, com carácter permanente, que não se destinam a ser vendidos”*. Cfr art 1º e 2º da Portaria 671/2000 in *Diário da República*, I Série – B – N.º 199 – 29 de Agosto.

<sup>73</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 15 de Fevereiro de 2012, às 14h39m, tendo como interlocutor o Sr. Cap AdMil Carlos Nina Martins. Ver Apêndice J.

<sup>74</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 21 de Março de 2012, às 15h55m, tendo como interlocutor o Sr. Ten AdMil Edgar Fontes. Ver Apêndice L.

### 3.4. Implementação dos módulos do SIG/MDN no Exército

O início do sistema gerou-se em 1 de Janeiro de 2006 com a entrada do SIG/MDN a ser feita através da implementação de dois módulos: EAPS e FI. O módulo de AA estava nesta altura em produtivo mas não estava implementado e essa implementação foi ocorrendo durante o ano de 2008, o que viria a possibilitar de se fazer um balanço com valores na classe 4.<sup>75</sup> O mesmo se passou com o módulo MM, ele encontrava-se em produtivo, mas por decisão do Exército, não foi implementado. Nesta altura o Exército optou por apenas por lançar os módulos financeiros que funcionou como *“uma prova e um teste ao próprio SIG, ou seja, se a componente financeira fosse levada a cabo com sucesso independentemente do tempo que isso demorasse a ser executado, seria quase uma prova de fogo para que se assegurasse que o SIG teria sucesso na fase seguinte, na componente logística e na componente de recursos humanos”*.<sup>76</sup>

Relativamente aos restantes módulos estão a ser implementados durante o ano de 2012, nomeadamente, o módulo CO que já tinha sido implementado na EPA, EPS, IMPE e CFin/CID funcionando como unidades pilotos para a realização de parametrizações e que no decorrer do ano 2012 estará completamente implementado em todas as unidades do Exército.<sup>77</sup> O módulo SD também teve uma fase experimental nos museus militares e no IGeoE e no início de 2012 pretendeu-se estender aos Estabelecimentos de Ensino Militar, nomeadamente Colégio Militar, Pupilos do Exército e Instituto de Odivelas e se tudo correr de acordo com o previsto no início de 2013 irá ser expandido a todo o Exército no sentido de se centralizar o processo da receita de igual forma com o que se passa com o ciclo da despesa. No caso do módulo PS não houve unidades piloto mas encontra-se implementado

---

<sup>75</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 15 de Fevereiro de 2012, às 14h39m, tendo como interlocutor o Sr. Cap AdMil Carlos Nina Martins. Ver Apêndice J.

<sup>76</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado no EME, no dia 15 de Março de 2012, às 10h28m, tendo como interlocutor o Sr. Cor Tms Henrique Macedo. Ver Apêndice K.

<sup>77</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 15 de Fevereiro de 2012, às 14h39m, tendo como interlocutor o Sr. Cap AdMil Carlos Nina Martins. Ver Apêndice J.

desde o ano de 2012 e permitirá extrair dois mapas referentes aos contratos realizados pelo Exército.<sup>78</sup>

Os módulos de RH e MM merecem um particular destaque devido ao facto de serem aqueles que se encontram mais atrasados na sua implementação.

Como referido anteriormente o módulo MM, responsável pela área logística já se encontra em produtivo, não se encontrando implementado no Exército. Este módulo é constituído por duas vertentes: compras locais e gestão dos materiais. Na vertente de compras locais encontra-se a ser implementado no Exército sendo que algumas unidades já trabalham com este módulo, designadamente, a DFin pelo facto de 9 pessoas ligadas à área financeira terem-se voluntariado para irem receber uma formação de formadores e desta forma adquiriram o conhecimento suficiente para implementar este módulo na unidade onde estavam colocados, o IGeoE devido à implementação do módulo SD e que têm de estar interligados, o CmdLog e o DGME por serem as unidades que irão ser responsáveis pela área logística do Exército. Relativamente à vertente de gestão de materiais já se começou a implementar na DGME mas devido a um erro de catalogação dos materiais esta implementação tem-se atrasado um pouco sendo necessário mais equipas técnicas para acelerar este processo.<sup>79</sup> Os responsáveis por este projeto, relativamente a todo o processo logístico afirmam que é possível a implementação em pleno do módulo MM nas duas vertentes até final 2012 desde que seja resolvida a questão da catalogação dos materiais na DGME, sendo depois obrigatório a implementação em todas as unidades de forma a ser possível introduzir novos dados das unidades e tornar o sistema funcional.<sup>80</sup>

O módulo de RH visa o tratamento de toda a informação de todos os militares e civis<sup>81</sup> relativa ao planeamento de necessidades e custos de pessoal, obtenção de RH, gestão de pessoal, gestão de carreiras, vencimentos e procedimentos administrativos, nomeadamente de justiça e disciplina.<sup>82</sup> Este processo encontra-se à espera de “*uma decisão política que é a disponibilização de verbas para o investimento no SIG*”<sup>83</sup> para a

---

<sup>78</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 29 de Março de 2012, às 13h55m, tendo como interlocutor o Sr. Ten AdMil Rodrigo Brito. Ver Apêndice N.

<sup>79</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DSSITIC/SIG, no dia 10 de Abril de 2012, às 14h39m, tendo como interlocutor o Sr. Maj Tms Carlos Nascimento. Ver Apêndice P.

<sup>80</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado no EME, no dia 15 de Março de 2012, às 10h28m, tendo como interlocutor o Sr. Cor Tms Henrique Macedo. Ver Apêndice K.

<sup>81</sup> Ver Anexo A

<sup>82</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DSSITIC/SIG, no dia 23 de Março de 2012, às 10h57m, tendo como interlocutor o Sr. TCor TPAA José Cruz. Ver Apêndice M.

<sup>83</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 30 de Março de 2012, às 12h19m, tendo como interlocutor o Sr. MGen José de Jesus da Silva. Ver Apêndice O.

compra da versão 6 do sistema SAP adotado pelo MDN para todo o seu ministério. Esta espera não se tem revelado inútil, apesar de todos os trabalhos preparatórios estarem realizados estão a ser feitas melhorias pontuais e que visam a perfeição do projeto de forma a ser facilitada a passagem para a atualização do sistema e desta forma conseguir por em produtivo o mais cedo possível. Espera-se que desde que se tenha recebido a versão atualizada até à possível entrada em produtivo, dependendo depois dos ramos a respetiva implementação deste módulo, que se demore cerca de 7 meses devido à passagem do trabalho realizado para a nova versão e depois serão necessários 4 meses para se fazer a preparação final, como referido na ilustração seguinte. Esta preparação final engloba a migração de dados, fazer testes antes da entrada em produtivo e formar as pessoas para este novo módulo.<sup>84</sup>

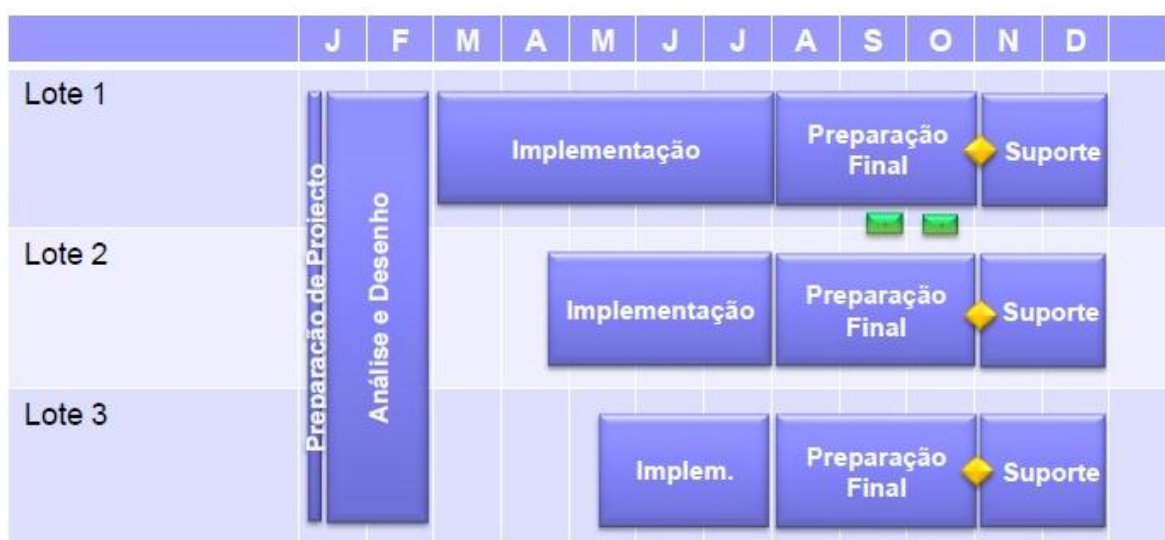


Ilustração 14 – Calendarização da implementação do módulo de RH

Fonte: Consulta Internet<sup>85</sup>

Em suma, e de uma forma geral a área financeira “é usada na sua plenitude pelo Exército, no módulo logístico aquilo que está desenvolvido o Exército não utiliza tão

<sup>84</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DSSITIC/SIG, no dia 23 de Março de 2012, às 10h57m, tendo como interlocutor o Sr. TCor TPAA José Cruz. Ver Apêndice M.

<sup>85</sup> Cfr. <http://sig.defesa.pt>, disponível em 12 de Março de 2012, às 14h30m.

*aprofundadamente quanto o que seria desejável e os recursos humanos carece de investimento para a implementação deste módulo”<sup>86</sup>.*

Contudo, à questão inicial de quando é que se prevê a implementação dos restantes módulos que faltam implementar confirma-se a hipótese que no ano de 2013 o SIG esteja completamente implementado nas diferentes áreas e que se possa substituir e melhorar as funcionalidades do GRW, a nível logístico, e o GRH, a nível de RH.

### 3.5. Formação para o uso do SIG/MDN

A formação exigida para o usufruto deste sistema e a sua maior rentabilização implica, obrigatoriamente, de uma grande organização sublime a todos os níveis e tem de ser adaptada e atualizada dependendo do conhecimento do sistema.<sup>87</sup>

Inicialmente a formação dada aos utilizadores finais revelou-se muito deficitária em muitos aspetos devido ao facto de não se conhecerem as reais potencialidades do sistema. A formação foi ministrada por fases. Primeiramente em 2005 foram enviadas equipas, por ramos, para o SIG com o intuito de terem formação de formadores de SIG nos respetivos ramos.<sup>88</sup> Depois de realizada esta primeira fase de formação, dada de uma forma um pouco geral porque ainda não havia o conhecimento completo do sistema<sup>89</sup>, as equipas foram dar formação a cada um dos ramos. Nesta altura aproveitou-se também para se dar alguns conceitos de POCP.<sup>90</sup>

Depois de passados todos estes anos e de toda a experiência adquirida aquando da implementação dos módulos da área financeira percebeu-se que a formação deveria ser dada com mais alguma antecedência<sup>91</sup>, o que denota uma grande evolução comparativamente ao passado. No que se refere ao módulo MM o início da formação

<sup>86</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 30 de Março de 2012, às 12h19m, tendo como interlocutor o Sr. MGen José de Jesus da Silva. Ver Apêndice O.

<sup>87</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 29 de Março de 2012, às 13h55m, tendo como interlocutor o Sr. Ten AdMil Rodrigo Brito. Ver Apêndice N.

<sup>88</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 15 de Fevereiro de 2012, às 14h39m, tendo como interlocutor o Sr. Cap AdMil Carlos Nina Martins. Ver Apêndice J.

<sup>89</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 29 de Março de 2012, às 13h55m, tendo como interlocutor o Sr. Ten AdMil Rodrigo Brito. Ver Apêndice N.

<sup>90</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 15 de Fevereiro de 2012, às 14h39m, tendo como interlocutor o Sr. Cap AdMil Carlos Nina Martins. Ver Apêndice J.

<sup>91</sup> A formação antecipada permite uma melhor preparação e adaptação ao sistema permitindo um melhor aproveitamento das potencialidades do SIG/MDN. Cfr. Idem

depende da entidade responsável para a implementação deste módulo, que neste caso é a DMT. Contudo, já foram realizadas algumas ações de formação para os utilizadores finais nas unidades, e onde inclusive, já foi dada formação *on job* de forma a acompanhar a entrada deste módulo no Exército e a formação ministrada anteriormente. Já foi realizada, também, uma formação de formadores para este módulo em particular mas, a adesão das pessoas que estarão encarregues de trabalhar com este módulo é representada por 3 pessoas num total de 12 que estiveram na formação. Esta formação foi apenas o início de uma formação geral a todas as pessoas que terão que trabalhar com um módulo complexo e completo sendo que a formação à larga escala depende dos meios que forem disponibilizados à DMT, não estando por isso definida nenhuma data para as formações futuras. Existe ainda a possibilidade de ser a própria DSSITIC/SIG a iniciar a formação e futuramente haverá uma equipa vinda da DMT que se irá juntar e prosseguir este trabalho.<sup>92</sup>

Relativamente ao módulo de RH a formação irá decorrer da mesma maneira que ocorreu na altura de implementação do SIG, isto é, irão ser chamadas pessoas de cada um dos ramos para terem formação e depois disseminarem cada um pelo seu ramo. Isto só será possível quando for adquirida a versão 6 da plataforma SAP pois, só a partir desta data é que vai ser possível trabalhar com este módulo, visto que, não é intenção da DSSITIC/SIG de produzir o módulo de RH na versão atual da plataforma SAP. Com a evolução demonstrada ao longo do tempo de uso desta nova ferramenta do MDN espera-se que os ramos enviem para a formação de formadores pessoas que estejam diretamente ligadas com o uso deste módulo no futuro como forma de aproveitamento de recursos.<sup>93</sup>

Outra grande alteração que poderia ocorrer relativamente à formação dada às pessoas que trabalham diariamente com o SIG é a especificação da formação em função do cargo e da função que desempenham. O SIG nunca foi pensado para ser uma ferramenta usada apenas pelos militares de AdMil, mas sim, por todos os militares e civis que servem no Exército quer na área financeira, quer na área logística e na área de RH. A escolha desta plataforma SAP visa a adoção de um sistema informático que permita a gestão de três áreas fundamentais e que elas estejam todas interligadas, facilitando desta forma a aquisição de informações em tempo real permitindo constituir-se como um instrumento de

---

<sup>92</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DSSITIC/SIG, no dia 10 de Abril de 2012, às 14h39m, tendo como interlocutor o Sr. Maj Tms Carlos Nascimento. Ver Apêndice P.

<sup>93</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DSSITIC/SIG, no dia 23 de Março de 2012, às 10h57m, tendo como interlocutor o Sr. TCor TPAA José Cruz. Ver Apêndice M.

apoio à gestão.<sup>94</sup> Devido a este facto é defendida a ideia que determinadas funções deveriam ter um determinado tipo de formação que melhor se adequa à realização e cumprimento das suas funções, sendo desta forma, constituídos pacotes de formação em função das funções que cada um desempenha, deixando a formação de ser dada de uma maneira generalista para ser dada de acordo com a especificidade da função de cada um.<sup>95</sup> Um caso prático passa-se com os militares que saem da AM formados em AdMil e que deveriam ter um domínio completo dos módulos financeiros que irão ter que trabalhar no futuro, nomeadamente, o módulo de EAPS e FI, o que neste momento não acontece. É dada uma formação geral sobre o SIG, dando a conhecer todos os módulos existentes mas não se aprofunda os módulos que estão diretamente relacionados com o desempenho das suas possíveis funções futuras, nomeadamente ChSSF. Não se pretende que saibam fazer tudo, mas pelo menos que resolvam os problemas do dia-a-dia.<sup>96</sup>

Com estas conclusões relativas à formação dada aos utilizadores finais do SIG pode-se confirmar a hipótese de que é necessário mais horas de formação e mais formação específica comprovado pelo facto de as pessoas depois de acabarem a sua formação ainda necessitarem de mais algum tempo para perceberem ao certo todas as potencialidades do sistema que têm para trabalhar. Já foram feitas muitas melhorias, mas é necessário continuar a trabalhar para se conseguir aproveitar, ainda mais, tudo o que este sistema tem para oferecer na melhoria de gestão de recursos no MDN.

### **3.6. A formação dada na AM e o início das funções de Adjunto Financeiro**

A AM visa formar oficiais das diversas armas ou serviços, onde se insere o Serviço de Administração Militar. Este serviço engloba duas grandes áreas: parte de logística e a parte financeira.<sup>97</sup> Tratando apenas da área financeira, visto que a área logística ainda não

---

<sup>94</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 15 de Fevereiro de 2012, às 14h39m, tendo como interlocutor o Sr. Cap AdMil Carlos Nina Martins. Ver Apêndice J.

<sup>95</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 21 de Março de 2012, às 15h55m, tendo como interlocutor o Sr. Ten AdMil Edgar Fontes. Ver Apêndice L.

<sup>96</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 29 de Março de 2012, às 13h55m, tendo como interlocutor o Sr. Ten AdMil Rodrigo Brito. Ver Apêndice N.

<sup>97</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado no HMP, no dia 16 de Março de 2012, às 9h17m, tendo como interlocutor o Sr. Ten AdMil André Carvalho. Ver Apêndice W.



se encontra implementada no Exército Português<sup>98</sup>, a formação dada ao longo do percurso formativo na AM apresenta algumas lacunas.

Considerando que a grande maioria das pessoas formadas em Administração Militar, de acordo os dados relativos aos oficiais dos QP oriundos da AM desde 2008, desempenham ou desempenharam funções numa Subseção Financeira, sendo necessário para o desempenho dessas funções o uso do SIG. O que tem vindo a ocorrer é que os recém ingressados nos QP do Exército no Serviço de Administração Militar são colocados numa Subseção Financeira e torna-se necessário haver uma sobreposição de funções durante mais algum tempo, acrescido pela necessidade de acompanhamento das operações do fecho do ano.<sup>99</sup> Quando esta sobreposição não acontece, como refere o Sr. Ten Cardoso na sua experiência pessoal que *“esta situação foi complicada e não é o aconselhável”*<sup>100</sup>.

Este apoio que os futuros ChSSF necessitam no início das suas funções poderia ser diminuído se a formação dada fosse mais específica<sup>101</sup>, o que permitiria que já se soubesse quase tudo o que era necessário saber para conseguir gerir uma unidade comum sendo que as particularidades de cada uma eram apreendidas ao longo do tempo. Deste modo, possibilitava-se ao anterior ChSSF que fosse, desde logo, exercer as suas novas funções e desta forma os recursos humanos escassos dentro do Exército poderiam ser aproveitados de uma forma muito mais eficiente.<sup>102</sup>

Uma outra maneira de aproveitar toda a formação ministrada seria através de um planeamento muito mais prévio, isto é, na altura dos estágios dos aspirantes tirocinantes nas diferentes Sec Log já se deveria saber as futuras colocações destes, para que os estágios ocorressem nas unidades onde, futuramente, os aspirantes serão colocados, permitindo que desta forma já conheçam o funcionamento da unidade onde irão desempenhar funções e diminuindo o tempo de adaptação às funções, rentabilizando melhor todos os ensinamentos aprendidos ao longo dos estágios.<sup>103</sup>

<sup>98</sup> Cfr. Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista realizados na DFin, tendo como interlocutores os Srs. Ten AdMil Edgar Fontes e Ten Rodrigo Brito. Ver Apêndice DD.

<sup>99</sup> Cfr. Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista feitos aos Chefes das Subsecções Financeiras. Ver Apêndice HH

<sup>100</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na ESE, no dia 14 de Março de 2012, às 9h37m, tendo como interlocutor o Sr. Ten AdMil Fernando Cardoso. Ver Apêndice Y.

<sup>101</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 21 de Março de 2012, às 15h55m, tendo como interlocutor o Sr. Ten AdMil Edgar Fontes. Ver Apêndice L.

<sup>102</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 29 de Março de 2012, às 13h55m, tendo como interlocutor o Sr. Ten AdMil Rodrigo Brito. Ver Apêndice N.

<sup>103</sup> Cfr. Inquérito por Entrevista realizado na DFin, no dia 21 de Março de 2012, às 11h03m, tendo como interlocutor o Sr. Ten AdMil Luís Branco. Ver Apêndice Z.

Relativamente à hipótese de investigação referente à formação na AM é suficiente para ocupar o cargo de ChSSF e que responde à questão de investigação referente à formação dada na AM é suficiente esta terá que se infirmar pois, a nível teórico esse formação é válida mas será necessário ter mais horas de formação a nível prático e uma formação mais específica para as funções que os oficiais formados na AM saiam desta escola de formação mais adaptados para as funções que irão desempenhar aquando o término da AM.

## **Capítulo 4**

### **Conclusões e Recomendações**

Com a realização do presente trabalho pretendeu-se aferir o ponto de situação da implementação do SIG/MDN no Exército Português, analisando não só os módulos que se encontram em produtivo e implementados, mas também as vantagens da adesão a este sistema de gestão, os problemas, futuras implementações dos módulos que ainda não se encontram em funcionamento e a preparação que houve na formação dos utilizadores finais para o uso desta ferramenta.

O estudo deste sistema, que entrou em funcionamento no Exército em 2006 já depois de um projeto que se iniciou em 2002 com um despacho do MDN, iniciou-se desde 2002, pretendeu identificar as problemas existentes que não possibilitaram que houvesse um respeito pelos prazos estabelecidos de forma a que o SIG já se encontrasse implementado.

Este projeto começou de uma forma um pouco turbulenta dentro do Exército devido à possibilidade de este projeto não entrar em vigor na data prevista, Setembro de 2004, que sempre foi defendido que era um prazo muito apertado para as mudanças profundas que seriam necessárias fazer para receber um sistema com esta capacidade. Uma outra questão que impossibilitou a conclusão do projeto de acordo com o planeamento deveu-se ao facto de a meio do ano de 2006 e da implementação do projeto ter havido uma reestruturação da orgânica do Exército o que implicou uma reformulação de todos os códigos SIG/MDN e consequentemente atrasou a migração de dados. Por este motivo e devido a alguma desconfiança neste sistema houve sucessivos adiantamentos à entrada em produtivo deste sistema o que levou que só em janeiro de 2006 é que os utilizadores finais tenham começado a trabalhar nesta ferramenta de gestão integrada de meios financeiros, logísticos e humanos. Nesta altura apenas foi implementada a componente financeira deste sistema, sendo que os restantes módulos que irão ajudar à gestão da componente logística já se encontram em produtiva na Força Aérea e na Marinha, através dos módulos de MM, WM, SD, PS, PM e PP e que se encontram a ser trabalhados para serem implementados no Exército até ao fim de 2012, para que, no início de 2013, se trabalhe com um maior leque

de módulos e de funcionalidades do sistema que permitiram uma maior gestão dos escassos recursos existentes.

Ao nível do módulo referente à gestão de recursos humanos, o trabalho está a ser desenvolvido na DSSITIC/SIG e os módulos já se encontram prontos para entrarem em funcionamento, faltando apenas a aquisição de um *hardware* mais evoluído tecnologicamente que permita o desenvolvimento do SIG, quer com a entrada em produtivo dos módulos de RH quer com o aumento de informação que possa circular dentro do sistema. O trabalho que tem de ser elaborado previamente à mudança de *hardware* encontra-se realizado de forma a aligeirar todas as mudanças que a troca de *hardware* implica. Contudo, e apesar do esforço desenvolvido, após a aquisição destas novas máquinas ainda será necessário um período alargado para a passagem de informação e adaptação de toda a informação para o novo sistema, fazer a implementação e finalmente a preparação final onde se engloba a fase de testes e a formação de utilizadores que consigam tirar o máximo rendimento da ferramenta que se encontra à sua disposição.

Ao nível dos outros ramos do MDN encontram-se à espera que seja implementado o módulo de RH para poderem começar a operar e gerir os seus recursos através do sistema SIG. Relativamente à área logística encontram-se um passo à frente pelo simples facto de aquando do início deste sistema houve uma vontade muito grande de implementar o sistema no respetivo ramo e acreditou-se desde sempre que este sistema iria revolucionar e evoluir muito a gestão de todos os seus recursos e por isso mesmo apostaram muito e empenharam muitos homens desde o início para a adesão a esta ferramenta. Houve, simultaneamente, um fator muito desequilibrador e que pesou muito no desenvolvimento mais precoce da vertente logística na Força Aérea e na Marinha e que atrasou o Exército por este possuir muitos mais artigos que os outros dois ramos. Apesar disso, a nível dos módulos financeiros, o Exército é tomado como referência pelo desenvolvimento e com a implementação da Tesouraria Única, e que apenas este ramo ainda possui, estando a desenvolver esforços, através de ações de formação para os restantes ramos, por forma a que estes adiram também à Tesouraria Única.<sup>104</sup>

Estas evoluções têm ocorrido ao longo dos anos de uma forma gradual, corroborando os planos iniciais, onde se pretendia implementar o sistema completo de uma só vez, passando o sistema a ser implementado *step by step*, isto é, gradualmente, até todo

---

<sup>104</sup> Ver anexos D e E.

o sistema estar em produtivo e implementado no MDN. Iniciou-se com os módulos financeiros, EAPS e FI, e tem-se desenvolvido estando desde o início de 2012 perfeitamente adaptado à legislação referente à Reforma Administrativa Financeira do Estado. Na área logística a Força Aérea e a Marinha já se encontram a funcionar com o sistema SIG enquanto que o Exército, devido a problemas iniciais e ao maior número de artigos, este módulo está a ser testado e adaptado às necessidades específicas deste ramo, sendo previsível que se comece a trabalhar em pleno no ano de 2013. Os RH ainda não se encontram em produtivo devido a uma cláusula do contrato assinado em que se torna necessário a implementação de uma nova versão SAP e esta só se encontra disponível após o investimento do Governo. As previsões da entrada deste módulo em produtivo dependem sempre deste investimento e depois desse investimento será necessário um período de 7 meses para fazer as migrações de dados e as devidas adaptações e a respetiva implementação e testes até se poder começar a trabalhar de uma forma completa com o sistema.

De uma maneira geral o processo de implementação atual do SIG tem sido estudado mais pormenorizadamente comparativamente com o passado. Prova disso é o facto de apesar de ainda não se trabalhar com o módulo MM no Exército já existe uma preocupação muito grande em dar essa formação antes da implementação deste módulo de forma a que quando este estiver operacional já existam pessoas com a capacidade de trabalhar de uma forma eficiente. O sistema encontra-se implementado a nível financeiro, a nível logístico prevê-se a sua implementação até final de 2012 e o módulo de RH depende do Governo e do investimento que se pretende realizar neste sistema transversal aos 3 ramos das FA.

## **Capítulo 5**

### **Limitações da Investigação**

As limitações existentes ao longo de todo o trabalho desenvolvido nesta investigação prendem-se com o facto de o tempo de dedicação exclusiva para o tratamento de questões tão profundas ser demasiado exíguo, não permitindo ao investigador aprofundar mais aprofundadamente a sua questão de investigação inicial.

A segunda limitação deste trabalho de investigação resulta do número limitado de páginas em que se tem de redigir todas as ideias desenvolvidas durante o tempo de realização do TIA, sendo que desta forma apenas se encontram as ideias essenciais podendo, portanto, faltar alguma ideia que ajude o leitor a perceber toda a informação relativa ao tema.

## **Capítulo 6**

### **Desafios para futuras investigações**

Com este trabalho realizado ficam por responder muitas outras questões que não são abrangidas neste tema e que foram tomadas algumas notas que poderão servir de base a futuras investigações. Deste modo, propõe-se a realização de um trabalho aplicado à Força Aérea e à Marinha que permita comparar de uma forma mais aprofundada as diferenças entre os diferentes ramos do MDN de forma a tirar o maior rendimento de processos que se encontrem estruturados de uma maneira mais eficiente nos diferentes ramos.

Da mesma forma que se tenta aplicar o SIG no MDN e o RIGORE na GNR era necessário fazer um estudo sobre um sistema informático para os diferentes Ministérios ou até mesmo um programa que conseguisse gerir os diferentes ministérios, lucrando com isso o Estado Português pelo facto de a formação que fosse necessário dar seria igual a todos os funcionários públicos, podendo com isso redireccionar o Orçamento de Estado para outras atividades em benefício da população portuguesa.

## Capítulo 7

### Bibliografia

#### Livros

- Albarello, L. [et al.] (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*, Lisboa, Gradiva
- Almeida, João Ferreira de e Pinto, José Madureira (1995). *A investigação nas ciências sociais*, 5.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Editorial Presença
- Amaral, Luis. Magalhães, Rodrigo. Moraes, Carlos. Serrano, António. Zorrinho, Carlos (2005). *Sistemas de Informação Organizacionais*, Lisboa, Edições Sílabo
- Azevedo, M. (2003). *Teses, Relatórios e Trabalhos Escolares*, 3.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Universidade Católica
- Bardin, Laurence (2004). *Análise de Conteúdo*, 3.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Edições 70
- Barnabé, Fernando (2007). *A implementação de um Enterprise Resource Planning no sector público português e a mudança organizacional: oportunidades e condicionamentos*, [s.l.], Instituto Superior de Economia e Gestão
- Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação*, Lisboa, Gradiva
- Bettencourt da Câmara, João (1997). *O Conceito de Processo de Produção de Conhecimentos nas Ciências Sociais*, Maputo, UEM
- Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*, Porto, Porto Editora
- Bolas, Eduardo (2006). *A implementação do SIGDN e o impacto na Marinha*, [policopiado], Lisboa, IESM
- Bourdieu, Pierre; Passeron, J.C. e Chamboredon, J.C. (1973). *Le métier de sociologue: préalables épistémologiques*, 2.<sup>a</sup> Edição, Paris, Mouton
- Brito, Rodrigo (2008). *O Sistema Integrado de Gestão e a contabilidade analítica numa unidade de saúde*, Lisboa, Academia Militar
- Bruyne, Paul de; Herman, Jacques e De Schoutheete, Marc de (1997). *Dynamique de la recherche en sciences sociales: les pôles de la pratique méthodologique*, Paris, PUF



- Burgess, R. (1997). *A pesquisa de terreno: uma introdução*, Oeiras, Celta Editora
- Burke, Peter (1980). *Sociologia e História*, 2.<sup>a</sup> Edição, Porto, Edições Afrontamento
- Caldeira, M., (2005). *A Integração dos Sistemas de Informação Organizacionais: Conceitos, Soluções, Riscos e Benefícios*, In: Amaral, L., Magalhães, R., Morais, C., Serrano, A. e Zorrinho, C., (2005.), *Sistemas de Informação Organizacionais*, Lisboa, Edições Sílabo
- Carlos Gil, A. (1999). *Pesquisa Social*, São Paulo, Editora Atlas
- Carvalho, André (2008). *O SIG e a auditoria no Exército*, Lisboa, Academia Militar
- Carvalho, Domingos (2009). *A aplicação do Plano Oficial de Contabilidade Pública no Exército: o caso específico da avaliação e gestão do património*, Lisboa, Academia Militar
- Carvalho, J. Eduardo (2000). *Metodologias Científicas*, Lisboa, Universidade Lusíada
- Ceia, C. (1995). *Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos*, Lisboa, Presença
- Coutinho, Clara (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*, Coimbra, Edições Almedina
- Cruz, Manuel Braga da (1995). *Instituições políticas e processos sociais*, Lisboa, Bertrand
- Davenport, Thomas, (2000), *Mission critical: Realizing the promise of Enterprise Systems*, Harvard Business Scholl Press
- Deshaies, B. (1992). *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*, Lisboa, Instituto Piaget
- Direção de Ensino (2011). *NEP 520/DE*, Lisboa, Academia Militar
- Direção de Finanças (2011), *Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade*, [policopiado], Lisboa, Direcção de Finanças
- Eco, Humberto e Costa, Hamilton (2003). *Como se faz uma Tese em Ciências Humanas*, 10.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Editorial Presença,
- Escola Prática dos Serviços Direcção de Formação (2008). *Guia de Apoio ao SIG*, Póvoa de Varzim, EPS
- Fernandes, Paulo (2010). *O Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional: concepção de um modelo de contabilidade analítica para o Exército*, Lisboa, Academia Militar
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*, Lisboa, Monitor - Projectos e Edições

- Foddy, W. (1996). *Como perguntar: teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*, Oeiras, Celta Editores
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação da Concepção à Realização*, 5ª Edição, Loures, Lusociência
- Fraga, J. (1997). *Guia Prático para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Científicos*, Lisboa, Cosmos
- Franco, António, (1999), *Finanças Públicas e Direito Financeiro*, 4ª edição, Vol. 2, Coimbra, Livraria Almedina
- Franco, Victor [et. al.] (2008). *Temas de Contabilidade de Gestão: Os Custos, os Resultados e a Informação para a Gestão*, Livros Horizonte, Lisboa
- Garcia, Júlio (2006). *Logística – ERP*, [policopiado], Lisboa, IESM
- Ghiglione, R. e Matalon, B. (2000). *O inquérito: teoria e prática*, Oeiras, Celta Editores
- Gil, A. (1991). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, São Paulo, Atlas
- Gouveia, Luis e Ranito, João (2004). *Sistemas de informação de apoio à gestão*, Sociedade Portuguesa de Inovação, , Sociedade Portuguesa da Inovação, Porto
- Guedes, Alcibíades Paulo (2000). *Gestão da Cadeia Logística*, [policopiado], Lisboa, IST
- Hammer, M. e Champy, J., (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Nova Iorque, Harper Business
- Hill, M. e Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*, Lisboa, Sílabo
- Laureano, João (2011). *Equitação Militar – Análise das suas missões, estruturas e recursos*, Lisboa, Academia Militar
- Lessard-Hébert, M.; Goyette, G. e Boutin, G. (2005). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*, 2.ª Edição, Lisboa, Instituto Piaget
- Marconi, M. e Lakatos, E. (1990). *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostragem e Técnicas de Pesquisa, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados*, 2ª Edição, São Paulo, Editora Atlas
- Marconi, M. e Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*, São Paulo, Editora Atlas
- MDN (2004). *Manual de Projecto*, [policopiado], [s.l.], MDN
- MDN (2005a). *Projecto SIG-MDN: Manual de Formação - AA*, [policopiado], Lisboa, Ministério da Defesa Nacional
- MDN (2005b). *Projecto SIG-MDN: Manual de Formação - CO*, [policopiado], Lisboa, Ministério da Defesa Nacional

- MDN (2005c). *Projecto SIG-MDN: Manual de Formação - EAPS*, [policopiado], Lisboa, Ministério da Defesa Nacional
- MDN (2005d). *Projecto SIG-MDN: Manual de Formação - FI*, [policopiado], Lisboa, Ministério da Defesa Nacional
- MDN (2005e). *Projecto SIG-MDN: Manual de Formação - MM*, [policopiado], Lisboa, Ministério da Defesa Nacional
- MDN (2005f). *Projecto SIG-MDN: Manual de Formação - PS*, [policopiado], Lisboa, Ministério da Defesa Nacional
- Nogueira, Sónia e Carvalho, João (2007). *O Sistema de Informação Contabilística da Administração Pública Portuguesa segundo a perspectiva de "especialistas": estudo empírico*, [s. l.], Associação de Docentes de Contabilidade do ensino Superior
- Nunes, Adérito (1996). *Questões preliminares sobre as ciências sociais*, 12.<sup>a</sup> Edição Lisboa, Editorial Presença
- Paulo, Manuel (2008). *A organização logística da Marinha – O SIG como alavanca de integração*, [policopiado], Lisboa, IESM
- Pereira, A. e Poupá, C. (2003). *Como Escrever uma Tese, Monografia ou Livro Científico usando o Word*, Lisboa, Sílabo
- Pestana, M. e Gageiro, J. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*, 2.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Sílabo
- Philips, E. e Pugh, D. (1998). *Como Preparar um Mestrado ou Doutoramento*, Mem-Martins, Lyon Multimédia Edições
- Pinto, Ana e Santos, Paula (2005). *Gestão Orçamental Pública*, [s.l.], Publisher Team
- Quivy, Raimond e Campenhoudt, Luc Van (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva
- Quivy, Raimond e Campenhoudt, Luc Van (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva
- Rascão, José (2004). *Sistemas de Informação para as Organizações: A informação Chave para a tomada de decisão*, 2.<sup>a</sup> edição, Lisboa, Edições Sílabo
- Ritzer, George (1993). *Teoria Sociológica Contemporânea*, Madrid, McGraw-Hill
- Robert, M. (1988). *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie*, 3<sup>e</sup> éd. Saint-Hyacinthe, Edisem

- Rocher, Guy (1999). *Sociologia Geral. A Acção Social*, 6.<sup>a</sup> Edição, vol. 1, Lisboa, Editorial Presença
- Rosado, David Pascoal (2008). *Pupilos do Exército: Uma Interpretação Sociológica*, Lisboa, Edição do Autor
- Rosado, David Pascoal (2010). *Instituto dos Pupilos do Exército 1911-2011*, Lisboa, Instituto dos Pupilos do Exército
- Santos, António J. Robalo (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*, Lisboa, Escolar Editora
- Sarmiento, Manuela (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*, Lisboa, Universidade Lusíada Editora
- Serra, Fernando Ribeiro [et al.] (2010). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*, Lisboa, Lidel
- Silva, Augusto Santos e Pinto, José Madureira (orgs.) (1997). *Metodologia das ciências sociais*, 8.<sup>a</sup> Edição, Porto, Edições Afrontamento
- Silva, Fernando (1991), *Contabilidade Industrial*, 9<sup>a</sup> edição, Lisboa, Livraria Sá da Costa Editora
- Silva, Firmino e Alves, José (2001). *ERP e CRM: Da empresa à empresa – soluções de informação reais para empresas globais*, Lisboa, Edições Centro Atlântico
- Silva, Sónia (2011). *O Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional na Marinha: situação actual e perspectivas futuras*, [policopiado], Lisboa, IESM
- Talbot, L.A. (1995). *Principles and practice of nursing research*, St. Louis, Mosby
- Valentim, Paulo (2008). *O contributo da contabilidade analítica para a optimização da performance da Marinha*, [policopiado], Lisboa, IESM
- Woods, N. F. e Cantazaro, M. (1988). *Nursing Research theory and practice*, Toronto: The C. V. Mosby Co.
- Yin, R. (1994). *Case study research*, Thousands Oaks, Ca: Sage

## Artigos e Publicações

- Aladwani, Adel, (2001), “Change management strategies for successful ERP implementation” in AAVV. *Business Process Management Journal*, Vol. 7, nº 3, pp. 266-275
- Al-Mudimigh, A., Zairi, M. e Al-Mashari, M., (2001), “ERP software implementation: an integrative framework”, *European Journal of Information Systems*, nº 10, pp. 216-226, [s.l.].
- Brito, Rodrigo (2011). “Contabilidade analítica no Exército – Da teoria à implementação” in AAVV. *Boletim da Logística*, N.º 4, Lisboa, Cmd Log
- Davenport, Thomas, (1998), “Putting the Enterprise into the Enterprise System”, *Harvard Business Review*, Julho/Agosto, pp. 121-131, [s.l.]
- Gabinete da Direcção da DSF (2006). “Projecto SIG/MDN” in AAVV. *Revista de Administração Militar*, N.º 13, Beiriz
- Gattiker, Thomas e Goodhue, Dale, (2004), “Understanding the local-level cost and benefits of ERP through organizational information processing theory”, *Information & Management*, nº 41, pp. 431-443, Amsterdam.
- Gibson, Nicola, Holle, Christopher e Light, Ben, (1999), “Enterprise Resource Planning: A Business Approach to Systems Development”, *Proceedings of the 32th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii.
- Hall, Richard, (2002), “Enterprise resource planning systems and organizational change: transforming work organization?”, *Strategic Change*, Vol. 11, nº 5, pp. 263-270, [s.l.].
- IESM, (2007). *Metodologia da Investigação Científica*, [policopiado], Lisboa, IESM
- Marcelino, Henrique (1990). “Planeamento estratégico para a renovação organizacional através das tecnologias da informação” in AAVV. *Informação & Informática*, N.º 7
- Nah, Fiona, Zuckweiler, Kathryn e Lau, Janet, (2003), “ERP Implementation: Chief Information Officers: Perceptions of Critical Success Factors”, *International Journal of Human-Computer Interaction*, Vol. 16, nº 1, pp. 5-22, [s.l.].
- OCDE, (2005), “Public Sector Modernization: Modernizing Accountability and Control”, Policy Brief, April 2005, Disponível em [www.oecd.org/dataoecd/56/42/34904246.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/56/42/34904246.pdf). Acedido a 2 de Março de 2012 às 11h33m

- Oliveira, Rui (2011). “Implementação do módulo de compras do SIG” in AAVV. *Boletim da Logística*, N.º 4, Lisboa, Cmd Log
- Perdigão, Helder (2005). “Operacionalização de um SIG militar no Exército” in AAVV. *Jornal do Exército*, N.º539, Lisboa, EME
- Rosado, David (2005). “O Sistema Integrado de Gestão Um novo modelo de TI para as Forças Armadas” in AAVV. *Boletim da Logística*, N.º 15, Lisboa, Cmd Log
- Rosado, David (2011a). “*Metodologia das Ciências Sociais – Sessão n.º 3*”, [policopiado], Lisboa, ISLA, Campus Lisboa
- Rosado, David (2011b). “*Metodologia das Ciências Sociais – Sessão n.º 5*”, [policopiado], Lisboa, ISLA, Campus Lisboa
- Rosado, David (2011c). “*Metodologia das Ciências Sociais – Sessão n.º 8*”, [policopiado], Lisboa, ISLA, Campus Lisboa
- Salvador, Rui (2007). “Contabilidade Analítica na Administração Pública” in AAVV. *TOC*, N.º 83, Fevereiro, Lisboa, OTOC
- Santos, Godinho (2005). “O SIG como instrumento de mudança: impacto na organização” in AAVV. *Revista de Administração Militar*, N.º10, Beiriz
- Santos, Godinho e Augusto, Rodrigues (2006). “Sistema Integrado de Gestão” in AAVV. *Jornal do Exército*, N.º 551, Lisboa, EME
- Shehab, E., Sharp, M., Supramaniam, L. e Spedding, T., (2004), “Enterprise resource planning: An integrative review”, *Business Process Management Journal*, Vol. 10, nº 4, pp. 359-386, [s.l.].
- Sheu, C., Chae, B. e Yang, C., (2004), “National differences and ERP implementation: Issues and challenges”, *Omega the International Journal of Management Science*
- Somers, T. e Nelson K., (2001), “The Impact of Critical Success Factors across the Stages of Enterprise Resource Planning Implementations”, *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*, [s.l.]
- Tapscott, D. e Caston A. (1995). “O novo paradigma” in AAVV. *Exame Executive Digest*, N.º 6, [s.l.]

### **Legislação e Regulamentos**

Academia Militar (2008). *Normas para a Redacção de Trabalhos Escritos*, Academia Militar, Lisboa

Acórdão N.º 131/2007 in *Tribunal de Contas*, 1ª S/SS, 15 de Novembro

Decreto Regulamentar n.º 69/94 in *Diário da República*, I Série – B – N.º 290 – 17 de Dezembro

Decreto Regulamentar n.º 70/94 in *Diário da República*, I Série – B – N.º 293 – 21 de Dezembro

Decreto-Lei n.º 122/2011 in *Diário da República*, I Série – N.º 249 – 29 de Dezembro

Decreto-Lei n.º 155/92 in *Diário da República*, I Série – A – N.º 172 – 28 de Julho

Decreto-Lei n.º 183/96 in *Diário da República*, I Série – A – N.º 225 – 27 de Setembro

Decreto-Lei n.º 191/99 in *Diário da República*, I Série – A – N.º 130 – 5 de Junho

Decreto-Lei n.º 232/97 in *Diário da República*, I Série – A – N.º 203 – 3 de Setembro

Decreto-Lei n.º 71/95 in *Diário da República*, I Série – A – N.º 89 – 15 de Abril

Despacho n.º 18885/2002 in *Diário da República*, II Série – N.º 196 – 26 de Agosto

Despacho n.º 224/MDN/2005 – de 30 Setembro

Despacho n.º 224/MEDNAM/2004 – de 29 Setembro

Lei n.º 48/2004 in *Diário da República*, I Série – A – N.º 199 – 24 de Agosto

Lei n.º 52/2011 in *Diário da República*, I Série – N.º 197 – 13 de Outubro

Lei n.º 8/90 in *Diário da República*, I Série – N.º 43 – 20 de Fevereiro

### **Sites consultados**

Disponível na web em [http://pt.wikipedia.org/wiki/SAP\\_AG](http://pt.wikipedia.org/wiki/SAP_AG). Acedido em 5 de Fevereiro de 2012 às 11h33m

Disponível na web em [repositorio.iscte.pt](http://repositorio.iscte.pt). Acedido em 15 de Fevereiro de 2012 às 21h25m

Disponível na web em [www.ctoc.pt](http://www.ctoc.pt), Acedido em 25 de Fevereiro de 2012 às 23h56m

Disponível na web em [www.rcaap.pt](http://www.rcaap.pt). Acedido em 15 de Fevereiro de 2012 às 09h30m

Disponível na web em [www.repository.utl.pt](http://www.repository.utl.pt). Acedido em 15 de Fevereiro de 2012 às 22h45m

## **Apêndices**



## **Apêndice A**

### **Guião de entrevista ao Sr. TCor AdMil Fernando Barnabé**

**Interlocutor:**

**Entrevistador:**

**Cargo:**

**Data:**

**Hora:**

**Local:**

**Suporte:**

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

1. Como decorreu este projeto em 2004 até à sua fase de implementação em 1 de Janeiro de 2006?
2. Que fases envolveram este projeto?
3. A título interno, no que diz respeito ao projeto SIG no Exército Português:

- a. Quais são os pontos fortes que podem ser apontados ao projeto SIG no Exército Português?
  - b. Quais são os pontos fracos que podem ser apontados ao projeto SIG no Exército Português?
4. A título externo, no que diz respeito ao projeto SIG no Exército Português:
  - a. Quais são as vulnerabilidades que podem ser apontadas ao projeto SIG no Exército Português para que a sua implementação tivesse sido mais fácil?
  - b. Quais são as potencialidades que podem ser apontadas ao projeto SIG no Exército Português e que devem ser tidas em consideração num projeto futuro?
5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

## **Apêndice B**

### **Guião de entrevista ao Sr. Cap AdMil Carlos Nina Martins**

**Interlocutor:**

**Entrevistador:**

**Cargo:**

**Data:**

**Hora:**

**Local:**

**Suporte:**

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

1. Como decorreu a implementação do SIG em 1 de Janeiro de 2006?
2. Considera que o Exército Português estava preparado para uma mudança profunda a nível da contabilidade, depois de trabalhar durante cerca de 3 décadas com a contabilidade unigráfica?

3. A título interno, no que diz respeito à implementação do SIG no Exército Português:
  - a. Quais são os pontos fortes que podem ser apontados à implementação do SIG no Exército Português?
  - b. Quais são os pontos fracos que podem ser apontados à implementação do SIG no Exército Português?
4. A título externo, no que diz respeito ao projeto SIG no Exército Português:
  - a. Quais são as vulnerabilidades que podem ser apontadas ao projeto SIG no Exército Português para que a sua implementação tivesse sido mais fácil?
  - b. Quais são as potencialidades que podem ser apontadas ao projeto SIG no Exército Português e que devem ser tidas em consideração num projeto futuro?
5. Em relação à implementação do SIG no Exército:
  - a. Que módulos foram totalmente implementados no seu início?
  - b. Que módulos foram implementados apenas em unidades piloto?
  - c. Como se processou a implementação de todos os outros módulos até à atualidade?
  - d. Que módulos estão hoje em dia a funcionar e em que estado de implementação se encontram?
  - e. Qual é a previsão de implementação do SIG para este ano?

f. Já é possível elaborar o Balanço e Demonstração de Resultados para a completa integração do POCP?

6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

## **Apêndice C**

### **Guião de entrevista ao Sr. Cor Tms Henrique Macedo**

**Interlocutor:**

**Entrevistador:**

**Cargo:**

**Data:**

**Hora:**

**Local:**

**Suporte:**

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

1. Como decorreu este projeto em 2004 até à sua fase de implementação em 1 de Janeiro de 2006?
2. Que fases envolveram este projeto?
3. No que diz respeito ao projeto SIG no Exército Português:

- a. Quais são os pontos fortes que podem ser apontados ao projeto SIG do Exército Português?
  - b. Quais são os pontos fracos que podem ser apontados ao projeto SIG do Exército Português?
4. Como decorreu a implementação do SIG em 1 de Janeiro de 2006?
5. Que vantagem trouxe este sistema para o Exército?
6. No que diz respeito aos módulos que ainda não foram implementados:
  - a. Quais são os motivos para que ainda não tenha ocorrido essa implementação?
  - b. Quando é que se está à espera que sejam implementados?
7. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

**Apêndice D**  
**Guião de entrevista aos Srs. Ten AdMil Edgar Fontes e Ten Rodrigo Brito**

**Interlocutor:**

**Entrevistador:**

**Cargo:**

**Data:**

**Hora:**

**Local:**

**Suporte:**

**Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

**Questões:**

1. Que módulos se encontram neste momento em produtivo?
2. No que diz respeito aos módulos que ainda não foram implementados:
  - a. Quais são os motivos para que ainda não tenha ocorrido essa implementação?



- b. Quando é que se prevê que sejam implementados?
- 3. No que diz respeito aos módulos que já se encontram em funcionamento:
  - a. Que vantagens trouxeram na gestão dos recursos financeiros, materiais e humanos, para o Exército?
  - b. Quais foram os grandes contratempos na sua implementação?
  - c. Considera que os utilizadores estavam devidamente preparados para o funcionamento desta ferramenta, quando:
    - i. Foi implementado o SIG em 2006?
    - ii. Terminam a AM?
- 4. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

## **Apêndice E**

### **Guião de entrevista ao Sr. TCor TPAA José Cruz**

**Interlocutor:**

**Entrevistador:**

**Cargo:**

**Data:**

**Hora:**

**Local:**

**Suporte:**

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

1. Em que estado se encontra a implementação do Bloco referente aos Recursos Humanos, especificando o seu desenvolvimento e as contrariedades para esta implementação?
2. Já foi realizada algum tipo de formação para este Bloco em geral e para algum módulo em particular?

3. Deseja acrescentar mais alguma coisa

## **Apêndice F**

### **Guião de entrevista ao Sr. MGen DFin José Jesus da Silva**

**Interlocutor:**

**Entrevistador:**

**Cargo:**

**Data:**

**Hora:**

**Local:**

**Suporte:**

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

1. Em que situação se encontra neste momento o SIG/MDN?
2. De que forma é que a gestão evolui com a entrada do SIG/MDN?
3. Quais são os principais motivos para que ainda não tenha ocorrido a implementação das restantes capacidades?

4. Aquando da implementação deste sistema quais forma as principais dificuldades para a gestão de topo, nomeadamente na análise dos relatórios gerados pelo sistema?
5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

## **Apêndice G**

### **Guião de entrevista ao Sr. Maj Tms Carlos Nascimento**

**Interlocutor:**

**Entrevistador:**

**Cargo:**

**Data:**

**Hora:**

**Local:**

**Suporte:**

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

1. Em que estado se encontra a implementação do Bloco referente da Logística?
2. Como é que se tem desenvolvido esta área fundamental para a implementação plena do SIG/MDN?
3. Quais são os motivos para que ainda não tenha ocorrido essa implementação?

4. Quando é que se prevê que sejam implementados os módulos pertencentes a este Bloco?
5. Já foi realizada algum tipo de formação para este Bloco em geral e para algum módulo em particular?
6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

## **Apêndice H**

### **Guião de entrevista aos Chefes das Subsecções Financeiras**

**Interlocutor:**

**Entrevistador:**

**Cargo:**

**Data:**

**Hora:**

**Local:**

**Suporte:**

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

1. Quando finalizou o curso da AM ficou colocado numa seção financeira?
2. Teve alguém para o ajudar na sua integração nessa seção, nomeadamente o ex-adjunto financeiro?



3. Numa retrospectiva, considera que se sentia preparado, ao nível do SIG/MDN, para ocupar o cargo de adjunto financeiro se não tivesse a ajuda do ex-adjunto financeiro dessa seção?
4. Numa retrospectiva, considera que apenas com a formação dada pela AM teria conseguido assumir o cargo, trabalhando no SIG/MDN, sem qualquer ajuda?
5. Que melhorias incrementaria na formação dos cadetes na AM para uma melhor adaptação ao cargo de adjunto financeiro para o manusear do SIG/MDN?
6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

## **Apêndice I**

### **Inquérito por entrevista ao Sr. TCor AdMil Fernando Barnabé**

**Interlocutor:** TCor AdMil Fernando Jorge Fialho Barnabé

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo

**Cargo:** Chefe da RGFC da DFin, antigo Consultor MDN da Equipa Funcional do Bloco 1.1 – POCP, Gestão de Ativos e Compras

**Data:** 9 de Fevereiro de 2012

**Hora:** 14h43m

**Local:** DFin, Lisboa

**Suporte:** Gravação em áudio digital

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

- 1. Como decorreu este projeto em 2004 até à sua fase de implementação em 1 de Janeiro de 2006?**

**R:** *“Em 2002, nenhum dos Ramos das FA nem o EMGFA tinham POCP, à exceção da Marinha que já em SAP embora numa fase embrionária e surgiu a necessidade desde há muito tempo de cumprir o disposto em decreto-lei sobre o POCP. Nos Ramos, cada um*

*per si, Exército e Força Aérea, tinham um projeto e entretanto saiu um despacho vindo do Ministério da Defesa Nacional, de 2002, que obrigou os ramos a uma implantação de uma plataforma comum em SAP. Quem escolheu a tecnologia foi o MDN e procurou encomendar um projeto comum a toda a defesa com o objetivo principal de cumprir a lei e implementar o POCP. O POCP transcende a área financeira porque para o cumprimento pleno da lei tem de envolver a integração, principalmente, as componentes logísticas com a financeira, como nas grandes empresas, como a SONE ou outra grande empresa qualquer, se não houver integração entre a parte logística e a parte financeira não é possível haver um balanço ou uma demonstração de resultados como deve ser, usando a classe 3 de existências e a classe 4 de imobilizado. Portanto, este projeto começou oficialmente em 2003, na fase de levantamento de processos para se adotar o processo único comum aos Ramos que foi discutido e foi aprovado pela DGO que esteve no projeto e no certificado e só com um processo único é que é possível adotar uma plataforma de utilização uniforme no sistema informático. Este projeto não começou bem no Exército porque o Exército não se empenhou com os recursos necessários para cumprir os objetivos como os outros Ramos em todas as vertentes, quer na área de pessoal, quer na área financeira e, no entanto, acabou por entrar, apesar do Exército ser um Ramo mais complexo do que os outros porque tem mais estruturas orgânicas internas que executam orçamento, portanto, as parametrizações eram mais difíceis e demoradas, no dia 1 de Janeiro de 2006, apenas a parte financeira, embora com grande dificuldade porque a implementação pressupunha a alteração de processos internos que não foram alterados, isto é, a implementação da plataforma informática, implicava/pressupunha uma alteração de processos. Como esses processos não foram alterados, foram plasmados para o sistema, provocou dificuldades na implementação, ainda hoje alguns deles subsistem, têm sido melhorados mas subsistem. Depois o Exército decidiu mudar a lei orgânica em Julho de 2006, o que veio complicar ainda mais, porque no ano de arranque nunca se deveria mudar as estruturas organizativas e assim tornou-se ainda mais difícil.*

*O projeto tinha boas ideias, a ideia subjacente à resposta micro era boa, o modo para implementar essas ideias é que era mau porque o planeamento era irrealista, porque um projeto que abrange estas áreas, financeira, recursos humanos e logística, desta dimensão e nestas organizações tão pesadas não é para ser implementado em 8 anos e quiseram fazer isto em 2 anos, o que era impossível, e ainda hoje, passado este tempo todo, só está implementado cerca de 35% do projeto, portanto, 65% do projeto não está*

*implementado. O que não está implementado são os recursos humanos, a logística pesada, que é a gestão de transportes, a gestão de infraestruturas e a gestão da manutenção. Só está implementada a área financeira e cerca de 30% da área logística, que é o módulo MM, uma parte do módulo WM. Estas só estão em unidades piloto por dificuldade de implementação por inércia do Exército. A Força Aérea já tem o módulo MM todo implementado e a Marinha também, no Exército é que tem sido feito pouco, embora haja despachos sobre o assunto do Comando do Exército mas há um pouco de inércia e de má vontade. Isto resulta de uma falta de entendimento interno entre a necessidade de cumprir a lei de prestação de contas em POCP e as necessidades de gestão interna do Ramo no que diz respeito à logística e que a área financeira não pode obrigar, por assim dizer, tem de ser o Comando do Exército. É um projeto que é para continuar mas, decorrido este tempo todo, já estamos quase com 10 anos desde que se iniciou o projeto e é um pouco triste a área logística estar tão atrasada. Os recursos humanos, não foi por culpa dos ramos, está a ser trabalhada no Ministério mas, por motivos orçamentais, não há uma data, está tudo praticamente pronto para ser implementado no dia 1 de Janeiro de 2013, no entanto, em princípio vai ficar adiado, por motivos orçamentais, porque carece da compra de novos equipamentos para o Centro de Dados da Defesa e se não forem comprados novos equipamentos não será possível implementar o módulo.”*

## **2. Que fases envolveram este projeto?**

**R:** *“Há uma fase do levantamento de processos, que é onde são vistos os processos e onde há 3 áreas onde se levantam macro processos, logística, finanças e recursos humanos. Na área das finanças foram cerca de 92 processos, onde se incluem por exemplo a gestão de dados mestres, contabilizar o IVA, etc.... Isto é um conjunto de processos e para cada um foi necessário desenhá-lo, isto é, explicar quem faz o quê e onde, por onde é que os papéis têm de passar, etc.... Isto é que é o levantamento de processos. Cada ramo/organismo do Ministério da Defesa fez isto, depois criou-se um processo único comum aos 3 Ramos, foi é aprovado e a partir daí houve uma parametrização do sistema e depois surgiu a fase de implementação deste software, portanto, as fases deste macro processo são estas: o levantamento de processos, criação do processo único e a implementação. Na implementação depois há metodologias próprias para cada tipo de software, no caso do SAP são as fases que foram apontadas, genericamente.”*

**3. A título interno, no que diz respeito ao projeto SIG no Exército Português:**

**a. Quais são os pontos fortes que podem ser apontados ao projeto SIG no Exército Português?**

**R:** *“Os pontos fortes essenciais foram em primeiro lugar o cumprimento da lei em termos de POCP, o Exército já apresenta as contas em POCP desde 2006 e com património desde 2009, cumprindo quase integralmente o POCP com exceção daquilo que entronca na área logística, em que a gestão do imobilizado se encontra com a exceção do material de natureza militar.*

*Outro ponto forte é ao cabo a maior disciplina interna ao nível dos processos. Outro ponto forte foi a capacidade de obtenção de informação em tempo real e centralizada, coisa que sem o sistema integrada não é possível, podemos saber o total das dívidas ao Exército, o total das faturas emitidas por uma determinada unidade, tudo isto pode ser visível centralmente, antes do SIG isso não era, sem o sistema integrado tinha-se que andar a pedir, demorava-se quase 15 dias a recolher essa informação. Essencialmente são estes os pontos fortes.*

*A padronização deste sistema apenas foi uma passagem para a informática daquilo que é o POCP, uma própria padronização. É um plano de contas comum legalmente estabelecido, logo isto dá um determinado tipo de padronização, coisa que não existia antes do SIG. Antes do SIG o Exército tinha um determinado tipo de contabilização, completamente diferente do da Força Aérea, embora cumprisse as regras da contabilidade pública tinha especificidades internas próprias não padronizadas, portanto, nesse aspeto padronizou mais pela aplicação do POCP do que pela ferramenta informática. O POCP em sistema informático já padroniza, as contas são iguais em todo o lado, logo isso já é um tipo de padronização, mas pode-se considerar isso um ponto forte, a padronização e a informatização.”*

**b. Quais são os pontos fracos que podem ser apontados ao projeto SIG no Exército Português?**

**R:** *“Os pontos fracos estão relacionados essencialmente com a falta de empenho do Exército no projeto na fase inicial, a questão da parte logística não estar montada por*

*desentendimentos internos do Exército. Essencialmente é a logística! Se houvesse uma vontade logística de implementar as coisas, já tinha sido implementado há muito tempo. Depois há uma parte cultural. A contabilidade pública tradicional, antes POCP, era uma questão dos financeiros, os financeiros é que tratavam. Aqui há uma questão cultural, que é uma mudança de paradigma que tem sido muito difícil e moroso. A legislação do POCP é de 1997, já passaram 15 anos e só cerca de 10% dos organismos do estado é que têm POCP, e agora a Troika refere como prioridade a implementação do POCP em todos os organismos, e foi preciso vir a Troika referir isso, daí a dificuldade da mudança de paradigma e da dificuldade em alterar as coisas e esta mudança de cultura dentro do Exército também é difícil.*

*O ponto fraco referente à falta de empenho do Exército vê-se também na não colocação de equipas em número necessário neste projeto, daí o facto de o projeto não ter começado muito bem e o grande ponto fraco é a logística não ter aderido em pleno.”*

#### **4. A título externo, no que diz respeito ao projeto SIG no Exército Português:**

##### **a. Quais são as vulnerabilidades que podem ser apontadas ao projeto SIG no Exército Português para que a sua implementação tivesse sido mais fácil?**

**R:** *“Esta pergunta é difícil de responder porque as organizações públicas mais complexas são os Ramos das Forças Armadas, é a GNR e a PSP porque têm uma estrutura hierárquica forte, uma grande dispersão territorial e são grandes, por exemplo, implementar o POCP numa direção-geral do Ministério é muito mais fácil do implementar o POCP num Ramo das Forças Armadas ou na GNR, porque a direção-geral está num edifício, quase que não têm imobilizado nem logística, ou a logística que têm é o economato e pouco mais. Os Ramos têm dezenas de milhões de linhas de artigos de imobilizado, têm prédios, têm uma complexidade de gestão de pessoal que entronca depois no processamento de vencimentos, têm todas as carreiras da Administração Pública, desde médicos, enfermeiros, professores de ensino secundário e universitário, juízes, isto é, quase todas as carreiras. O Exército é muito complexo, portanto, considerando estas especificidades dos Ramos, é lógico que é complexo implementar o POCP num organismo com esta dimensão, muito mais do que numa secretaria-geral ou numa direção-geral.*

*A grande vulnerabilidade está relacionada com a falta de alocação de recursos ao projeto durante o tempo necessário e nas decisões de implementação do comando do Exército. Estes projetos são muito complexos e envolvem grande tecnicidade e depois têm de ser articulados pela gestão de pessoal, por exemplo, não se pode estar a dar formação de pessoal em SIG durante 1 ano para passados uns meses a pessoa ser desviada para outras funções. No caso dos civis isto não acontece, estão 10 ou 20 anos no mesmo sítio, e estas especificidades são difíceis de conjugar com a implementação destas tecnologias e com esta dimensão. Mesmo a imobilidade está prevista, mas um tenente tem de ir ao CPC, um capitão tem de ir ao CPOS, onde passa um ano fora, depois oferece-se para uma missão e mesmo ao nível da estrutura base do Exército, as seções logísticas onde há muita rotatividade, o que implica manter um plano de formação uniforme, é difícil ter as pessoas certas no sítio certo durante muito tempo, tudo isto são dificuldades.”*

**b. Quais são as potencialidades que podem ser apontadas ao projeto SIG no Exército Português e que devem ser tidas em consideração num projeto futuro?**

**R:** *“As grandes potencialidades foram a capacidade de uniformizar processos, a capacidade de implementar algo de forma faseada que é complexo e são contributos que são colhidos pela Administração Pública, aliás a Administração Pública já colheu, porque os processos que cumprem a lei e o POCP constituem uma base de trabalho para a DGO criar o projeto RIGORE, que foi copiado do Ministério da Defesa Nacional. Aparte disso, o nosso é muito mais complexo. A plataforma SAP é a mesma, na parte financeira. Imaginemos que alguém decidia desligar o SIG e usarmos o RIGORE, com mais ao menos alinhamentos era mais ou menos fácil porque a plataforma é a mesma, onde está a complexidade do nosso SIG é na parte logística, porque eles não têm a parte logística tão desenvolvida como a nossa, as direções gerais e os outros organismos simples da Administração Pública quase que não têm logística, quase tudo o que compram vai para a classe de custos e tudo o resto se resume a economato, não têm armazéns, depósitos, quase 3 mil imóveis, só os Ramos das Forças Armadas é que têm esta complexidade. A complexidade do SIG está mais na logística do que na financeira.*

*Por decisão do comando do Exército, por motivos de segurança, não foi migrado para o SIG os bens de natureza militar que estão na portaria CIBE. Esta portaria CIBE*

*distingue entre bens normais e bens de natureza militar, desde o carro de combate às tendas de campanha, etc.... E o Exército considerando que o sistema não dá garantias de segurança, não migrou nada disso, passando apenas para o sistema os imóveis todos do Exército e estão todos os artigos que o Exército tem que não são de natureza militar. São milhões de bens que foram migrados para SIG. A Força Aérea e a Marinha migraram as aeronaves, os navios, etc.... isto foi um entendimento que o Exército deu e que ainda está em discussão. Todas estas áreas não estão paradas, há discussões sobre isto, mas as grandes dificuldades do SIG tem a ver com a falta de entendimento e da falta de sensibilidade e aspetos culturais. A contabilidade é o somatório da atividade operacional de uma organização que envolve uma parte financeira e uma parte logística. A parte logística está relacionada com o imobilizado, gestão dos ativos fixos dos bens armazenáveis, tudo isto é logística.*

*Comparativamente aos outros organismos da Administração Pública o Exército está muito mais adiantado. Os Ramos das Forças Armadas foram os primeiros organismos com esta dimensão a apresentar contas ao Tribunal de Contas em POCP. Os outros que apresentavam eram o Tribunal de Contas, a Assembleia da Republica, a Policia Judiciária mas são organismos mais pequenos.*

*Neste momento estão na DFin duas pessoas com certificado SAP, 4 TOC, e que formam um conjunto de pessoas e processos que têm uma complexidade que nos colocam no topo da Administração Pública.*

*O GRW é a aplicação informática que o Exército utiliza para gerir os bens, só que migrou-se desse GRW para SIG todos esses bens que não eram de natureza militar.”*

## **5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

**R:** “Não.”



## **Apêndice J**

### **Inquérito por entrevista ao Sr. Cap AdMil Carlos Nina Martins**

**Interlocutor:** Cap AdMil Carlos Miguel Nina Pereira Martins

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo

**Cargo:** Chefe da Seção de Contabilidade e Prestação de Contas da DFin

**Data:** 15 de Fevereiro de 2012

**Hora:** 14h39m

**Local:** DFin, Lisboa

**Suporte:** Gravação em áudio digital

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

##### **1. Como decorreu a implementação do SIG em 1 de Janeiro de 2006?**

**R:** *“Eu só comecei a trabalhar com o SIG em Junho de 2006, não acompanhei diretamente os primeiros 6 meses. A implementação do SIG decorreu, de uma forma geral bem, mas houve grandes dificuldades na implementação devido às necessidades a nível da formação que tiveram de acontecer nesta altura, surgiram vários desafios com a entrada em produtivo do SIG. Em primeiro porque todas as pessoas ligadas à área financeira do*

*Exército terem de trabalhar com uma ferramenta diferente à que estavam habituadas, portanto houve a necessidade de formar as pessoas numa ferramenta informática nova. Para além da necessidade de formação na ferramenta houve também necessidade de dar formação e preparar as pessoas para uma diferente forma de abordar a contabilidade que era passar de uma contabilidade unigráfica e de uma ótica apenas orçamental e de tesouraria para uma contabilidade digráfica, consequência da implementação do POCP. Nós já tínhamos do antecedente parte da nossa contabilidade em digráfica, já existia um plano de contas do Exército. Nós tínhamos um pouco de tudo, tínhamos contabilidade de tesouraria, tínhamos contabilidade orçamental e também tínhamos alguma contabilidade digráfica porque já tínhamos um plano de contas interno e já fazíamos algumas operações de terceiros, regularizações a terceiros. Parte da nossa contabilidade já era digráfica, mas o plano de contas era completamente diferente, algumas regras da própria contabilidade eram diferentes, portanto tudo isso foi negativo e passar para o POCP trouxe algumas dificuldades, até porque a contabilidade digráfica que nós já tínhamos, apesar do POCP também ser contabilidade digráfica, tinha diversas particularidades que eram substancialmente diferentes do POCP, contas que em POCP devem ser movimentadas a débito de uma maneira e que na nossa contabilidade eram exatamente ao contrário, e isto causa também algumas dificuldades às pessoas, mas de uma forma geral acho que a implementação correu bem, porque tivemos de começar a trabalhar e começou-se a trabalhar, os documentos contabilísticos foram lançados, os PLC foram saindo nos primeiros meses com muita dificuldade porque as pessoas que estavam formadas a trabalhar nesta nova ferramenta ainda não eram muitas na altura, mas de facto é que os fornecedores de forma genérica continuaram a receber, as unidades continuaram a executar o orçamento como faziam do antecedente. Portanto, vencidas as dificuldades iniciais esta parte do processo não parou, pode-se dizer que correu bem nesse sentido porque não causou constrangimentos naquilo que era essencial na área financeira, começando pela criação de compromissos e pelo pagamento desses mesmos compromissos.*

*A Marinha só entrou em produtivo em 2007, o Exército e a Força Aérea entraram em 2006. A Marinha achou por bem atrasar esta entrada por mais 1 ano. Deram a formação em 2005 e durante o ano de 2006.*

*Houve 2 momentos distintos de formação. Os 3 Ramos enviaram elementos para o SIG, na altura em Paço de Arcos, para as equipas funcionais do SIG, para terem*

*Formação de Formadores. Então o ministério e a equipa SIG formou elementos de cada Ramo para que fossem formadores em cada Ramo. Esta equipa foi constituída em 2005, eles tiveram lá até Janeiro de 2006, e foi essa equipa que nos primeiros meses de 2006 foi dar a formação aos utilizadores finais do Exército. Primeiro formavam-se os formadores pelo Ministério e depois cada Ramo dava formação aos seus utilizadores finais, e esta formação foi só para a ferramenta, porque o que se fez foi dar ao mesmo tempo a formação para se trabalhar com a nova ferramenta e introduzir alguns conceitos de POCP, não houve formações específicas para se trabalhar em SIG, nem formações específicas para se trabalhar em POCP, foram havendo algumas em 2005, mas quando se foi dar essa formação aos utilizadores finais foi sendo dado tudo ao mesmo tempo, até porque a adoção deste sistema permite uma grande vantagem para se começar a trabalhar em POCP, que é maior parte das contas de POCP são feitas pelo sistema autonomamente, a pessoa não tem de saber fazer as compensações, o próprio sistema faz isso sozinho. Portanto, para os utilizadores finais, estas noções de gerais de POCP, sendo importantes, não faziam assim tanta falta. A formação de POCP traduziu-se como fundamental para as pessoas que estavam nos órgãos mais acima, na Direção de Finanças, nos Centros de Finanças também, porque quando era necessário uma visão mais analítica e organizar uma prestação de contas em POCP era necessário ter muitos desses conhecimentos fundamentais para que as contas de gerência sejam validadas e enviadas para o Tribunal de Contas.”*

**2. Considera que o Exército Português estava preparado para uma mudança profunda a nível da contabilidade, depois de trabalhar durante cerca de 3 décadas com a contabilidade unigráfica?**

**R:** *“Analisando isto a tantos anos de distância agora parece-me ineficaz dizer que não estava totalmente preparado, ou seja, a formação se calhar podia ter sido dada antes, podia ter sido dada mais formação em POCP do que aquela que foi dada, se bem que a formação em POCP às vezes também é uma falácia, porque diversas mobilizações das contas 25 em POCP digráfico não eram diferentes do POC que, a maioria dos quadros, nomeadamente dos oficiais formados na Academia Militar, todos eles tiveram contabilidade na Academia, onde eu aprendi contabilidade geral. Passar da Contabilidade geral para o POCP não é nada propriamente de muito exigente. Há ali uns pormenores*

*que podem ser preparadas, há uma formação que é bem-vinda, mas eu não considero estritamente necessária, só duas ou três particularidades mas a digrafia do POC é igual á do POCP e a contabilidade é basicamente a mesma. Portanto, a nível de quadros, eu acho que os quadros de oficias tinham obrigação de estarem a nível contabilístico minimamente preparados para começar a trabalhar em POCP. Nos utilizadores finais e nalguns órgãos, infelizmente, isso não acontecia, mas também o sistema ai facilitava e foi dada a formação possível. Eu acho que as condições mínimas estavam reunidas senão isto não tinha corrido bem e nós tínhamos tido problemas em registar os movimentos e teria havido muitos mais erros do que aqueles que houve. Podíamos ter estado muito melhor preparados, mas se calhar os requisitos mínimos estavam satisfeitos, por isso é que nós avançamos, e os lançamentos foram sendo feitos no sistema e os pagamentos foram feitos aos fornecedores e a missão continuou a ser cumprida. Sendo que depois onde a falta desta formação e estas lacunas se evidenciaram mais foi no final já do ano de 2006 quando se começou a realizar a primeira conta de gerência em SIG e essa base foi muito exigente porque realmente houve necessidade de corrigir muitos movimentos contabilísticos que não estavam feitos da forma correta e que enviesavam a prestação de contas e houve muitas correções a fazer que nos anos seguintes, depois também já foi notório, e eu posso dizer isso porque fiz todas as prestações de contas do Exército em SIG e em POCP, de ano para ano, notou-se sempre uma melhoria enorme no sistema e na qualidade da informação que estava no sistema, mas para os requisitos mínimos estava cumprido senão neste momento teria corrido muito pior.”*

**3. A título interno, no que diz respeito à implementação do SIG no Exército Português:**

**a. Quais são os pontos fortes que podem ser apontados à implementação do SIG no Exército Português?**

**R:** *“Em relação a pontos fortes do SIG, o primeiro, e já tem sido falado, parece-me associado à implementação do SIG, foi a adoção do POCP que era uma obrigatoriedade que nós já há muitos anos que tínhamos que cumprir. Além disso, para mim, aquele que é o ponto principal e o ponto mais forte da implementação do SIG no Exército é a adoção de*

*um sistema que sendo um sistema de informação, em que a informação está sempre online e que a informação está sempre acessível, ou seja, no momento em que alguém lança um documento do Regimento de Infantaria 14 automaticamente no Centro de Finanças qualquer pessoa que esteja a analisar a informação tem acesso a essa informação, portanto, a nível de gestão orçamental, pelo que eu tenho visto, trouxe uma revolução enorme e eu acho que numa primeira fase, a nível de gestão de orçamento do Exército foi aquela tarefa que ficou mais evidenciada com a adoção do SIG porque nós passamos a poder gerir o orçamento ao segundo, ao instante. Há aqui uma capacidade de reafecção de recursos enorme, ou seja, nós num dia podemos tirar um recurso que está a excedente numa unidade e reafectá-los para uma unidade que precisa mais desses recursos e portanto, esta capacidade de gerir o orçamento e fazer uma análise documental de tudo o que está no sistema ao minuto e ao segundo para mim é o ponto mais forte da adoção do sistema.”*

**b. Quais são os pontos fracos que podem ser apontados à implementação do SIG no Exército Português?**

**R:** *“O ponto mais fraco é que o sistema, numa fase inicial não é muito user friendly, ou seja, nalgumas transações do SIG, a entrada de dados não é muito intuitiva. No princípio da sua implementação os utilizadores finais e que tinham tido menos formação tiveram algumas dificuldades em começar a olhar para as telas novas, ou começar a olhar para a forma como agora visualmente eles tinham no ecrã os dados para serem adquiridos no sistema e o SIG aí não é muito amigo do utilizador e isto causou muitas dificuldades e eu acho que é um ponto fraco do sistema. Se bem que depois com o tempo, assim que as pessoas se foram habituando a essas novas telas, isto é algo que com mais ano, menos ano, mais mês, menos mês, vai desaparecendo porque as pessoas começam a estar habituadas às telas e começam a entrar nas rotinas do novo sistema. Mas numa fase inicial, eu apontava este como o ponto mais fraco.”*

**4. A título externo, no que diz respeito ao projeto SIG no Exército Português:**

- a. Quais são as vulnerabilidades que podem ser apontadas ao projeto SIG no Exército Português para que a sua implementação tivesse sido mais fácil?**

**R:** *“É assim, quando digo isto aqui, no momento de entrada do sistema num concurso mais empresas tinham sido lançadas no concurso, tendo sido o ERP SAP que ganhou, com o módulo de EAPS, que trata da contabilidade orçamental e da parte do POCP, portanto essa análise das vulnerabilidades há-de ter sido feita no momento em que o programa foi a concurso publico, e foi este que ganhou. Ele há-de ter as suas vulnerabilidades, e tem, mas na altura, quando alguém fez esta sua análise, este deve ter sido o melhor. Alguém tomou a decisão em como este era o melhor. Agora, portanto, eu não consigo fazer uma comparação deste sistema para outros porque não conheço outros, só conheço este. Agora, sinceramente eu não consigo muito bem dar-te uma resposta aqui a nível das vulnerabilidades do sistema.”*

- b. Quais são as potencialidades que podem ser apontadas ao projeto SIG no Exército Português e que devem ser tidas em consideração num projeto futuro?**

**R:** *“O sistema tem um potencial enorme, primeiro porque além da parte do POCP e da ótica contabilística um ERP é muito mais que isto. Um ERP não é uma ferramenta que é criada para fazer contabilidade. Um ERP é uma ferramenta que possui diversos módulos que permitem gerir vários aspetos da vida de qualquer instituição e em que todos esses módulos interagem e fazem aprovações uns aos outros, ou seja, nós podemos fazer gestão de material no módulo de gestão de material que temos em SIG e todas as informações da gestão de material que tem relevância contabilística passam para o módulo financeiro e contribui para o balanço da instituição. Da mesma maneira que nós temos de fazer gestão de imobilizado numa ótica para gerir os próprios artigos e ao mesmo tempo tudo aquilo que tem reflexo contabilístico na gestão de imobilizado passa para a área financeira. Da mesma maneira que podemos fazer gestão de recursos*

*humanos noutro sistema, e toda a parte de gestão de recursos humanos que tem a ver, nomeadamente com o processamento de vencimentos e com as contabilizações do processamento e pagamento de vencimentos podem ser integrados na parte financeira. A maior potencialidade do SIG é exatamente isso. Tem vários módulos que permitem gerir vários aspetos e vários sectores duma instituição, e que estão todos integrados entre si e que permitem dessa que forma a própria contabilidade também seja alimentada com os dados relevantes para a contabilidade e relevantes peças contabilísticas que o Exército tem que utilizar para prestar contas às entidades externas do Exército. Mas pronto, isso é o próprio conceito de ERP. Aqui na área financeira estamos muito focados, como é óbvio, na gestão financeira, na gestão da tesouraria e na parte da contabilidade. Mas um ERP é muito mais que isso, é uma ferramenta de apoio à gestão, de apoio à decisão, em que também faz contabilidade, ou em que qualquer movimento que haja, em qualquer operação que haja na instituição, se essa ação tiver relevância contabilística, então automaticamente o sistema faz a movimentação contabilística que diz respeito ou dar-lhe a respetiva movimentação contabilística. Para perceber a real potencialidade do sistema é preciso perceber que vai muito mais além do próprio POCP ou das próprias contabilizações que o sistema produz.”*

## **5. Em relação à implementação do SIG no Exército:**

### **a. Que módulos foram totalmente implementados no seu início?**

**R:** *“Todas as unidades começaram a trabalhar a 1 de Janeiro de 2006 com EAPS e FI, que é um módulo de gestão financeira e o módulo de EAPS que é um módulo de contabilidade orçamental, onde são feitos os cabimentos e os compromissos da classe 0 do POCP. Todas as operações que estão relacionadas com a classe 0 são feitas em EAPS, incluindo o próprio resgate de fundos via PLC ao Tesouro. E depois o módulo financeiro que fazíamos as operações com relevância financeira, interligado ao módulo EAPS, onde lançávamos as faturas e fazíamos os pagamentos. E esses são os dois módulos com que se arrancou em 2006.”*

**b. Que módulos foram implementados apenas em unidades piloto?**

**R:** *“Em 2006 os módulos EAPS e FI foram implementados em todas as unidades como unidades piloto. Começou-se a trabalhar em 2006 nestes módulos em todas as unidades já em produtivo e sem outro sistema. Houve outros módulos, como o módulo MM, em que parte do módulo MM foi avançando em unidades piloto, para fazer testes. Neste momento, a própria Seção Logística da Direção de Finanças é uma unidade piloto que está a utilizar o módulo MM na vertente compras locais. No módulo de contabilidade analítica, CO, foram utilizadas nas unidades piloto para desenvolver aquilo que agora se está a tentar espalhar pelas outras unidades que é o modelo de contabilidade analítica do Exército. Este módulo da contabilidade analítica, não te sei precisar a data, julgo que foi em 2008, ou 2009. Foi um trabalho que foi feito pelo Centro de Finanças do CID em 2 ou 3 unidades do CID, que foi os Pupilos e a EPS, não sei se foi mais alguma. Quem te pode dar informações sobre isso é o Brito que estava na EPS na altura, o Fontes que estava no IMPE e o Maj Cano que estava no Centro de Finanças, foram eles os principais obreiros do modelo da contabilidade analítica e depois da decisão de quais eram as unidades piloto para começar a implementar este modelo. O módulo de imobilizado esteve sempre em produtivo mas nós não utilizávamos, em 2006, nunca fizemos orçamentos e a partir de 2009 começou a ter novamente um número no sistema e nós passamos a exigir que todos os movimentos, todas as contas do imobilizado fossem usadas em sistema, mas também não houve unidades piloto a sério. Foram feitos os preparativos, foi feita também uma migração de dados dos imobilizados que havia no Exército para as unidades respetivas e a partir de 1 de Janeiro de 2009, todos os novos imobilizados das unidades tinham de ser lançadas através do módulo AA e aqui também sem unidades piloto, ou seja foram feitos os trabalhos de preparação e a partir de 1 de Janeiro todas as unidades puderam começar a trabalhar com o módulo AA.*

*Em 2006 havia muitos mais módulos para lançar. O módulo AA estava pronto para lançar, o módulo MM estava pronto para arrancar, o Exército é que em 2006 optou por arrancar só o módulo EAPS e FI. Esperou nalguns casos 1 ano, nalguns casos 2, 3 anos e alguns módulos ainda não lançaram em pleno. O módulo MM por exemplo, as unidades de Comando e da Logística, as várias direções logística e a direção de aquisições já trabalham no módulo MM mas as restantes unidades não. O módulo MM, na gestão de materiais, tem interligação com o módulo EAPS e com o módulo financeiro. Mas o módulo*



*de gestão de materiais funciona fundamentalmente para gerir materiais, portanto, isso é uma tarefa que não é da área financeira, é da área das direções de logísticas, DMT e das outras, depende do tipo de material. O GRW fazia este trabalho e ainda não abandonaram esse sistema, que é para passar a fazer em SIG. Qual é que é o problema disto? É que sem termos o módulo AA a funcionar em pleno, não conseguimos ter a classe 4 em POCP. Portanto, nós em 2006 quando arrancamos com o módulo FI e EAPS, o nosso balanço era só classe 1, classe 2, classe 6, classe 7 e classe 5 na parte de pagamento especial, em consequência das migrações que foram feitas, dos saldos iniciais. Agora, para além disso nós só tínhamos classe 1 que era a tesouraria, classe 2 que era que eram as contas de terceiros que eram feitas em FI. Como não trabalhávamos em módulo MM porque não tínhamos existências, a classe 3 estava a 0. Como não trabalhávamos com o módulo AA, classe 4, não tínhamos imobilizado, classe 5 tínhamos no património inicial os saldos que foram consequência das migrações iniciais que foram feitas a 31 de Dezembro de 2005. Depois tínhamos classe 6 e classe 7 e classe 8, quando fizemos o apuramento dos resultados do exercício, as movimentações respetivas do encerramento do ano. Só depois de começarmos a trabalhar em pleno com o AA é que começou a haver informação classe 4 e numa primeira fase foi através duma migração inicial e depois é alimentada no decorrer das operações do Exército, em que tudo o que é imobilizado tem de ser registado como imobilizado no módulo AA, que automaticamente ele alimenta as contas respetivas da classe 4, são feitas as depreciações, também automaticamente pelo sistema, ele faz isso automaticamente e tudo mais, e o módulo de gestão de materiais faz exatamente a mesma coisa. Se não houver módulo de gestão de matérias, só com módulo de MM em pleno é que consegue gerir existências.”*

- c. Como se processou a implementação de todos os outros módulos até à atualidade, especificando o estado de implementação dos módulos que estão em funcionamento e a previsão dos módulos a serem implementados?**

*O módulo CO está em arranque agora, início de 2012. Já está a funcionar e neste momento está tudo preparado e eu julgo que neste momento a informação que está a*

*entrar no sistema já está a entrar com os dados necessários para que o módulo CO comece a operar em pleno e para que seja possível retirar a informação.*

*O módulo AA também já está em pleno porque já todas as unidades têm a indicação para começar a lançar os imobilizados todos por aí, e as migrações também já foram concluídas.*

*O FI já estava em pleno, e o EAPS também, depois há aqui outros módulos que estão um bocado fora da minha alçada e eu sei, por exemplo o módulo PS que é de gestão de contratos que também já está a arrancar, nomeadamente os contratos LPM e do PIDDAC que já estão a ser escritos no módulo PS. Mas o módulo de PS, e um módulo, como o próprio nome indica de gestão de contractos, ou seja, ele serve para gerir determinado contrato ou determinado projeto, muitas vezes plurianual. Mas o módulo PS serve efetivamente, para gerir um contrato ou para gerir um projeto que tenha 1, 2, 3, 4, 5 anos. O PS entrou no ano passado, ou este ano, não tenho a certeza, mas podes perguntar ali ao Brito que ele diz-te de certeza. Mas eu sei que no ano passado foram feitos os preparativos, eu acho que no ano passado eles prepararam tudo em PS para que a partir de 1 de Janeiro de 2012 ele possa entrar em pleno. Porque para entrar aqui com o plano de atividades também tem que ser preparado de uma forma para depois entroncar com o projeto. A minha ideia é que isto foi feito no ano passado já para este ano. Em 2008 já se usou um modelo no módulo PS.*

*O módulo SD é outro módulo que já está em funcionamento, no IGeoE e nos museus militares. O módulo SD é um módulo de vendas que permite o lançamento rápido de faturas e de vendas a dinheiro e permite, para quem tenha lojas de atendimento ao publico, como é o caso do IGeoE, ou para quem vende diretamente ao publico, como é o caso dos museus militares, permite de uma forma muito mais simples emitir diretamente vendas a dinheiro, porque se esse trabalho fosse feito pelo módulo financeiro, demorava muito, porque era preciso fazer a fatura, depois a liquidação da receita, depois cobrar efetivamente, portanto, o módulo SD é um módulo de vendas que permite fazer isto tudo e neste momento quem usufrui deste módulo é o IGeoE, que já o usa há 3 anos e os museus militares que já usam há 2 anos. Não faz sentido implementá-lo em todas, porque unidades que não tenham grande fluxo de vendas a dinheiro, ou de vendas diretas ao público, não se justifica usar o módulo SD. Se quiserem ir pelo módulo FI, satisfaz perfeitamente as necessidades das unidades. Há agora um conjunto de unidades que já vão começar a trabalhar em SD, que são o Colégio Militar, o Instituto de Odivelas e os Pupilos, que são*

*os estabelecimentos militares de ensino, porque recebem as propinas e têm um fluxo de receitas próprias muito grande e que a utilização do módulo SD nestas unidades vai-lhes trazer grandes mais-valias. E estamos também a tentar fazê-lo na Direção de Saúde porque eles também têm muitas receitas do hospital e julgo também, que na Clínica Veterinária. Fora da Direção de Saúde têm 2 ou 3 polos, que atendem diretamente ao público e precisam também do módulo SD para eles. E tirando estes casos, eu não acho que neste momento esteja previsto em mais alguma unidade onde tenhamos chegado à conclusão que se justifique trabalhar no módulo SD. Mas isto são coisas que dependem da vontade da unidade. Se a unidade faz chegar ao Centro de Finanças, que é mais vantajoso para eles trabalhar em SD porque justifique, não é que seja propriamente complicado pô-lo em funcionamento nessa unidade. Mas, neste momento têm sido mais por vontade das unidades começar a trabalhar por módulos.*

*Os hospitais sempre tiveram sistemas de faturação deles próprios, que eles próprios compraram a empresas privadas. O que é feito nos hospitais é: eles geram a faturação que dão aos clientes num sistema, e depois, mensalmente, ou semanalmente, isso depende do hospital, agarram no total daquelas faturas, e lançam-na no SIG. Embora neste momento, com a previsível saída do Ramo os hospitais, caso abandonassem os sistemas que já tinham, eram unidades onde também podia ser vantajoso a implementação do SD. Claro que eles não te vão ensinar a trabalhar em SIG, porque eles saem ramo mas continuam dentro do ministério a trabalhar em SIG. Se bem que nos hospitais, eu tenho dúvidas. Porque implementar o módulo SD nos hospitais, implicaria que eles tinham de por o módulo SD em cada posto de atendimento médico, onde as pessoas, nomeadamente que pagam taxas moderadoras, têm que fazer os pagamentos, portanto isso implicava que eles tinham de abandonar os sistemas que já têm, que já lhes faz isso. Claro que era vantajoso que adotassem o SD porque assim, depois, não tinham de estar a replicar a informação para o SIG. Mas mais uma vez, depende também da própria vontade dos hospitais.*

*O módulo CO não é operado por muitos utilizadores. Quando um utilizar lança uma fatura na unidade, é no momento da fatura que ele decide o seu centro de custo a que aquela fatura vai contribuir. Quando uma pessoa lança um imobilizado é no próprio, atribui depois um centro de custo para o qual as depreciações vão ser atribuídas. O módulo CO permite depois, estando este sistema todo montado ir à informação que está nos centros de custo, que as unidades já vão adotar e analisar essa informação por forma*

*a que se possa tirar a informação de gestão que se necessite, por forma que se fique a saber quanto custa formar um cadete na Academia Militar, formar um praça na EPI, quanto custa formar um capitão no CPC. A informação já vai ser lançada no módulo CO, depois operar o módulo CO é uma operação mais ao nível central, permitindo obter a informação que se pretende, ou seja, nós não precisamos que toda a gente nas unidades utilize o módulo CO, eles através do módulo EAPS ou do FI ou no AA ou no MM, indiretamente, depositam informação nos seus centros de custo e no módulo CO, depois, operações diretas no módulo CO já são feitas mais pelos órgãos centrais quando querem retirar a informação analítica, consequência dos movimentos que foram feitos.”*

**d. Já é possível elaborar o Balanço e Demonstração de Resultados para a completa integração do POCP?**

**R:** *“Já. A classe 4 a partir do momento que no 1º ano, em 2008, quando foi feita a migração inicial do imobilizado de gestão do Exército, vinda do GRW para o SIG, sendo a conta de gerência de 2008 a 1ª com a classe 4, fruto da migração inicial. Em 2009 começou-se a trabalhar em pleno com o módulo de AA. Em 2010 foram migradas as infraestruturas, que era a única classe que nos faltava migrar, que foi feito pela DIE, portanto, a conta de gerência de 2010 já incorporou todos os imobilizados do Exército. A classe 4 neste momento está em pleno. A classe 3 já aparenta alguma coisa porque algumas seções logísticas já trabalham com o MM, mas os valores que estão lá não espelham a realidade do Exército, porque só há as existências do depósito, o consumo das existências não está a ser feito da forma mais correta. A nível da classe 3, apesar de já ter alguma informação no balanço, ela não está correta.”*

**6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

**R:** *“Não”*

## **Apêndice K**

### **Inquérito por entrevista ao Sr. Cor Tms Henrique Macedo**

**Interlocutor:** Cor Tms Henrique José da Silva Castanheira Macedo

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo

**Cargo:** Diretor do Projeto SIG para o Exército pertencendo à Comissão de Acompanhamento do MDN

**Data:** 15 de Março de 2012

**Hora:** 10h28m

**Local:** EME, Lisboa

**Suporte:** Gravação em áudio digital

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

- 1. Como decorreu este projeto em 2004 até à sua fase de implementação em 1 de Janeiro de 2006? Que fases envolveram este projeto?**

**R:** *“A questão do início do projeto em 2004 foi fundamentalmente e exclusivamente a componente financeira, naturalmente isso criou algumas crispções porque não é fácil mudar este paradigma. Os ramos estavam habituados a ter uma autonomia sobre este*

*domínio, quer sobre as plataformas, quer sobre a sua capacidade de gestão e intervenção do processo e esta integração num único ambiente veio criar algumas dúvidas, perplexidades e algumas desconfiças, que é natural quando há estas mudanças de processos. Contudo, penso que se acabou com a componente mais complexa do sistema, que era a parte financeira, passou a ser uma prova e um teste ao próprio SIG, ou seja, se a componente financeira fosse levada a cabo com sucesso independentemente do tempo que isso demorasse a ser executado, seria quase uma prova de fogo para que se assegurasse que o SIG teria sucesso na fase seguinte, na componente logística e na componente de recursos humanos. Isso não foi fácil mas a verdade é que a componente financeira provocou uma mudança na cultura na operação dos ramos, e essa componente financeira foi de fato o primeiro módulo a ser implementado, foi complexo esse processo de implementação porque mexeu com estruturas, com a organização, com os procedimentos e isso demora sempre o seu tempo mas o resultado final foi a implementação do módulo e hoje toda a gente vive com esse módulo.*

*Quando comande em 2006 verifiquei que o fato de termos todo esse processo do domínio financeiro em SIG dava uma liberdade aos comandantes e uma confiança e um à vontade que no anterior processo não era possível porque os comandantes começaram a controlar de uma forma muita mais efetiva todo o processo financeiro da sua unidade, e a nível superior a mesma coisa. Eu creio que foi um processo bastante atribulado porque foi uma mudança muito grande que se verificou relativamente ao estatuto que havia até aí nesta área. No caso do Exército nós não tínhamos um sistema integrado, tínhamos ilhas, módulos, cada um geria como entendia que era a melhor forma de gerir, a componente logística, a componente pessoal, a componente vencimento e isso não é compatível com uma organização moderna, porque há uma inter-relação de todos estes domínios e a gestão tem de ser vista de uma perspetiva global, porque cada um deles interfere entre si e para esta gestão global da organização não pode haver essa compartimentação, não é possível gerir a organização sem ter de fato um ERP que permita a integração dos diferentes módulos ou sub-módulos da própria organização, isso é extremamente difícil e nesta perspetiva o sistema tem uma mais-valia indiscutível. Esta fase inicial não foi fácil.”*

**2. No que diz respeito ao projeto SIG no Exército Português:**

**a. Quais são os pontos fortes que podem ser apontados ao projeto SIG do Exército Português?**

**R:** *“O ponto forte é que desde logo temos um sistema que é integrado, ainda que neste domínio da integração a Força Aérea e a Marinha estavam mais avançadas que o Exército. O Exército tinha os seus sistemas isolados, as finanças trabalhavam para um lado, o pessoal para outro, a logística para outro, ou seja, não havia correlação mínima desta informação, portanto, esta integração da informação é indiscutivelmente um passo em frente para uma gestão moderna e eficaz de qualquer organização. Nós estamos a adotar padrões civis para a gestão da nossa organização e que são muito mais eficazes e não é possível atingir os padrões de eficácia e eficiência sem ter estas ferramentas à nossa disposição. É indiscutível que é um passo importantíssimo para o Exército, para os ramos das FA e também para o Ministério da Defesa.”*

**b. Quais são os pontos fracos que podem ser apontados ao projeto SIG do Exército Português?**

**R:** *“Eu não diria que haja aqui pontos fracos, se bem que um sistema não é só virtudes. No caso concreto do Exército tem vindo a melhorar significativamente, e pode-se dizer que esta fase inicial do processo financeiro está consolidada, é o que tem andado melhor, está perfeitamente a par dos outros ramos com uma vantagem, neste momento inclusive o Exército é tomado como uma referência pela sua integração com a DGO, neste momento só o Exército e o EMGFA é que têm essa interface e estão ligados com a DGO, os outros ramos estão agora a adaptar-se, estão a tomar como referência o processo do Exército e as lições aprendidas deste processo. Isto para dizer que o Exército neste domínio da área financeira tem sido exemplar, não se tem atrasado relativamente aos outros, muito pelo contrário, tem demonstrado ser proactivo e estar à frente muitas vezes dos outros ramos, como neste caso concreto, com a ligação à DGO.*

*Contudo, a parte da logística tem sido mais difícil de implementar. A grande dificuldade que existe é a grande volatilidade da estrutura. Nós precisamos de estruturas que, no mínimo, tenham um tempo de vida útil do processo ou do projeto para os*

*diferentes sub-módulos e que sustentem esse processo até à sua finalização, do ponto de vista da implementação. As finanças acompanharam este processo. Na logística esse acompanhamento não se verificou e esta volatilidade de rotação das pessoas tem sido o grande fator que tem impedido que este avanço se tenha processado da mesma forma do que na área financeira. Isto também tem servido de experiência e lições que agora estamos a crer emendar à mão, e estamos a fazê-lo, porque a parte de recursos humanos e vencimentos, que é um processo que está neste momento a andar, fruto desta aprendizagem do passado. Posso dizer que neste domínio, aquilo que é o desenvolvimento do PN foi concluído com sucesso. Na reunião no SIG, da Comissão de Acompanhamento, em que para a estratégia de migração dos dados que estão a ser realizados neste momento, o Exército foi interpretado como o Ramo que desenhou uma estratégia que tem alguns pontos que os outros ramos deveriam refletir, isto foi apontado pelo Presidente da Comissão de Acompanhamento, Almirante Carmo Durão, e que apontou isso na reunião e que os outros ramos deveriam visitar o processo de migração de dados para o SIG para a questão do pessoal e dos vencimentos porque tinha lá aspetos que eles consideraram extremamente válidos e sabiam do que era um bom exemplo para o Marinha, Força Aérea, EMGFA e o próprio Ministério olharem e verificarem que podem aproveitar esta experiência do Exército como uma mais-valia para consolidar a sua estratégia de migração de uma forma mais adequada.*

*Ponto fraco, propriamente, isto poderia, porventura, ter andado mais depressa. Nós neste momento já devíamos ter o módulo de recursos humanos e financeiros concluído, instalado e em operação e isto, de facto, não aconteceu e o tempo nestas coisas joga sempre a desfavor, porque não podemos ter uma grande lombaa nos diferentes módulos SIG. Isto cria descrédito, cria desconfiança, cria receios e isso não é bom. Por outro lado, do ponto de vista funcional, ainda é pior porque nós estamos aqui à procura de desenhar um sistema integrado e enquanto todos esses módulos não estiverem concluídos, este sistema integrado ainda é virtual, não estamos a assentar numa plataforma que, está do ponto de vista prático, é integradora das diferentes vertentes que nós pretendemos integrar, pessoal, logística, vencimentos, financeira, etc.”*



**3. Como decorreu a implementação do SIG em 1 de Janeiro de 2006?**

**R:** *“Isto foi muito atribulado, criou muita clivagem, criou muita crispação mas na verdade, quando se fala de grandes mudanças nas organizações é natural. Quando se quer mudar de fundo uma organização quanto à sua metodologia e quanto aos processos que adotou durante muitos anos, é normal que haja uma reação, portanto é normal que essa crispação tenha surgido, essas dúvidas, essa inquietude, mas foi ultrapassado e hoje, temos a falar fundamentalmente do módulo financeiro em 2006 e isso hoje é uma realidade.”*

**4. Que vantagem trouxe este sistema para o Exército?**

**R:** *“É exatamente neste período, em Agosto, quando tomei posse do comando de um Regimento, e em relação ao passado, embora não tivesse um conhecimento detalhado, mas percebi perfeitamente que o módulo financeiro, ao nível da contabilidade, dava-nos um descanso, por assim dizer, muito superior ao de antigamente e possibilitava um controlo efetivo, em tempo real, daquilo que se passava do ponto de vista financeiro.”*

**5. No que diz respeito aos módulos que ainda não foram implementados:**

- a. Quais são os motivos para que ainda não tenha ocorrido essa implementação? Quando é que se está à espera que sejam implementados?**

**R:** *“O módulo da logística é aquele que neste momento está mais atrasado, fundamentalmente faltam-nos concluir as compras locais. As compras centrais, ao nível do ComLog estão efetivas, estão a funcionar sem complicação. Falta-nos aqui 2 pedaços que são muito importantes para nós onde é designado a gestão de materiais, que é o módulo de compras locais e a gestão de armazéns.*

*Os processos de negócio foram aprovados, houve já ensaios para o módulo de gestão de materiais, ao nível do DGME mas, houve problemas nessa unidade piloto, fruto de algumas deficiências da catalogação e depois as coisas não batiam certas, estamos a*

*trabalhar nesse assunto e eu espero que dentro em breve, eu diria durante este ano, antes do período de férias, que a parte de gestão de materiais esteja concluída e esteja afinada.*

*O outro módulo que é o módulo das compras locais, é um módulo iminentemente indispensável para concluirmos o processo, também é um módulo que está a ser trabalhado, particularmente pela DFin, e nós gostaríamos de ver esse módulo implementado também até final de 2012, fechando aqui o ciclo logístico com a componente das compras centrais, das compras locais e da gestão dos materiais. Isto seria importante porque traria à organização naturalmente uma grande flexibilidade, uma libertação de recursos humanos que neste momento estão afetos à muita atividade relacionada com a componente logística e poderiam ser libertados para outras áreas. Contudo, quando se fala na introdução destes sistemas de informação na organização, de um modo geral, a primeira reação que as pessoas têm neste domínio é que nós vamos introduzir novas tecnologias, e essas tecnologias vão-nos de facto melhorar o processo de negócio, vão-nos dar uma vantagem acrescida, vão-nos dar uma maior eficácia dentro da organização e ramos reduzir pessoal mas, essa redução de pessoal é algo limitada, porque nós vamos reduzir pessoal numa componente burocrática mas não podemos esquecer que vamos ter de ter pessoal com competências para depois trabalhar nestes domínios, senão não resulta, a tecnologia não trabalha por si só, temos de dar formação, temos de ter pessoas para dar essa formação nos sítios certos, estando a desempenhar funções de acordo com as suas competências e com a formação adquirida. Não se pode por pessoas a trabalhar em SIG que nunca tiveram aquela formação. Aquilo que é o SIG, do ponto de vista da operação, não é nada de outro mundo mas na verdade exige que as pessoas dominem a plataforma, exigem formação, exigem treino para as pessoas poderem ser eficazes a operar esta plataforma.*

*Os recursos humanos foi um processo que já teve um desenvolvimento, no passado, onde todos os ramos desenvolveram uma componente relativa ao processo de negócio. O processo parou por razões diversas entre as quais as alterações processadas ao nível do Ministério e com orientações no sentido de consolidar primeiramente aquilo que já estava feito, na minha interpretação. Alguns problemas que surgiram, nomeadamente a nível da logística, criaram alguns receios e sobretudo também ao nível do ministério houve alguma dificuldade em avançar da forma célere que era expetável que se avança-se, não só ao módulo financeiro como ao módulo de logística e depois o de recursos humanos e pessoal. Este percurso importa ser feito com um passar de etapas de forma consolidada, numa*

*primeira fase as finanças tiveram de consolida-la, contudo há sempre coisas para desenvolver, depois passa-se para a logística e tem de ser consolidada e depois é que se passa para o outro módulo. O timing que foi dado e as condições que foram disponibilizadas para se avançar nestes primeiros módulos talvez não tenham sido os desejáveis, o que quer dizer que já que estávamos a avançar para o módulo de recursos humanos e vencimentos, fez-se todo o desenho de negócio e depois, segundo a minha leitura, houve interpretação que era possível aguardar e terminar e consolidar os outros módulos primeiramente, tornando-os mais consistentes e só depois avançar para outro módulo. Face à escassez de recursos que existia, humanos e financeiros, não dava para que evoluísse-mos da forma tão célere como se queria, poderíamos ter evoluído mas deixávamos sempre módulos incompletos para trás, e isso não era aconselhado. Julgo que houve aqui uma estratégia no sentido de dar mais credibilidade ao projeto, consolidando os módulos que já estavam aprovados e implementados, parcial ou totalmente. Como já referi, o módulo de recursos humanos e vencimentos já foi abordado no passado e depois não foi concluído, mas neste momento está com o PN aprovado e completo e neste momento todos os ramos estão a delinear a estratégia de migração de dados para depois poderem avançar com o projeto.”*

**6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

**R:** “Não”

## **Apêndice L**

### **Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Edgar Fontes**

**Interlocutor:** Ten AdMil Edgar Miguel Vicente Fontes

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo

**Cargo:** Adjunto da Chefe da Secção de Contabilidade e Prestação de Contas da DFin

**Data:** 21 de Março de 2012

**Hora:** 15h55m

**Local:** DFin, Lisboa

**Suporte:** Gravação em suporte digital

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

##### **1. Que módulos se encontram neste momento em produtivo?**

**R:** *“Em termos de SIG aquilo que se encontra em produtivo do grupo 1 é a parte de FI, EAPS, o CO encontra-se em implementação, o PS encontra-se em produtivo/implementação, AA em produtivo, MM em produtivo/implementação, ou seja, quando digo que está em produtivo é porque o módulo já existe e já há possibilidades de ser trabalhado, em implementação é porque está ainda limitado ao nível do Exército, o módulo MM somente a DAq, o IGeoE e poucos mais é que o usam. Há um conjunto de*

*unidades que utilizam MM, as outras unidades não utilizam porque ele está em produtivo mas não está implementado, o SEM-BW encontra-se em produtivo, o HR não se encontra nem em produtivo, nem implementado.*

*O grupo 2, as funções básicas no módulo TR algumas coisas são utilizadas, o módulo SD encontra-se em produtivo mas não se encontra implementado na totalidade das unidades, PM não se encontra implementado nem em produtivo, o módulo CFM talvez nem vai avançar, não faz grande sentido, o Real Estate também, o QM existe mas não está em produtivo ainda, o módulo EH&S se calhar nunca vai ser implementado, o AIS também não. Há aqui módulos que eu não sei sequer se vão ser implementados.”*

## **2. No que diz respeito aos módulos que ainda não foram implementados:**

### **a. Quais são os motivos para que ainda não tenha ocorrido essa implementação?**

**R:** *“Há um conjunto variado de problemas na implementação de alguns destes módulos. Os problemas encontrados variam conforme o módulo. Fruto da conjuntura em que nos encontramos ou fruto de alguma resistência à mudança, estes módulos não entraram.*

*O módulo MM é um daqueles que se encontra em produtivo mas que não se encontra implementado na generalidade, fruto da conjuntura também. O Exército já tem um módulo que faz a gestão logística mas que não assegura todas as funcionalidades do MM, o que levou a que o módulo MM não tivesse sido implementado na generalidade. Depois existem outros módulos, que fruto das prioridades que foram dadas, passaram para segundo plano, e todos os módulos que não são fundamentais, são módulos acessórios, como é o caso do CO, do PS, são módulos que podem não funcionar, são módulos de apoio, também acabam, por fruto das prioridades, cair um pouco. Os projetos de implementação continuam mas se calhar já podiam estar implementados na generalidade dos casos e não estão.*

*O problema associado à questão da não implementação é o facto de o Centro de Dados da Defesa, que agora é o DSSITIC/SIG, que está responsável pelos vários desenvolvimentos e implementações, terem um projeto para os ramos, os consultores estão a trabalhar para a implementação daquele projeto, e os ramos têm de ir implementando.*

*Se houver um ramo que não queira implementar aquilo e os outros ramos querem, então esse não implementa. Nos últimos 6 anos muitos módulos que o Exército não quis apostar, os outros ramos implementaram, e o CDD apoiou a implementação destes módulos e o Exército caiu no esquecimento. Agora, o Exército a querer implementar determinados módulos é muito difícil porque há falta de pessoal para implementar isso. Uma coisa é ter os consultores a trabalhar e apoiar esses módulos, outra é os consultores já terem dado o seu apoio, já houve implementações e agora vamos nós dizer que queremos também aquilo, mas depois já não queremos bem aquilo, queremos algumas coisas diferentes, e depois falta pessoal para fazer isso. Em termos de CDD uma coisa é implementar um módulo para 3 ramos, outra coisa é cada um fazer como quer. Há alturas próprias para fazer as coisas, e o facto de não apostarmos na altura própria também tem consequências graves, que é a falta de pessoal para se poder implementar isso.*

*Outra das causas deve-se à visão simplista que existe que é as pessoas agarram-se muito à filosofia que o SIG é meramente financeira, tudo o que é SIG é da área das finanças, o que é errado. O SIG não é só finanças, transcende muito isso, e essa filosofia leva a que a estas coisas também não se implementem e enquanto não houver uma filosofia mais abrangente, em que as pessoas acordam um pouco para a realidade e comecem a interiorizar que SIG, ERP e sistemas informáticos de gestão não é só assinar papéis, é apoio à decisão, é logística e é recursos humanos e ou se começa a assumir que este é um projeto importante ou então isto vai sair sempre defraudado. Não pode ser só as finanças a fazerem as forças para se implementarem as coisas que nada tem a ver com as finanças. Tem de ser as áreas da logística a querer implementar os módulos logísticos e a área de recursos humanos a quer implementar essa área e falta dar esse passo ao Exército, que foi dado nos outros ramos, e que levou que o SIG nos outros ramos tenha sido implementado mais facilmente e em maior escala do que no Exército.”*

**b. Quando é que se prevê que sejam implementados?**

**R:** *“Há módulos que já deviam ter sido implementados, o módulo MM é um deles e que já devia ter sido implementado logo desde o seu início porque faz parte do grupo 1.*

*O módulo de recursos humanos é aquele que se avizinha que tenha uma implementação a curto prazo, só não sei precisar as datas concretas.*

*Há módulos, como o CO, que estão ao nosso alcance, e onde estamos avançados em relação aos outros ramos e prevejo, já que estou mais dentro desse módulo, que para 2013 o módulo já esteja implementado na generalidade, ou seja, aplicado em todas as unidades e utilizado o módulo na sua totalidade.*

*Para mim um módulo implementado significa que o módulo está em funcionamento e está a funcionar bem e quem está a executar está a executá-lo bem e há alguém que o valide.*

*O módulo PS, da gestão de contratos, ele está em produtivo e está a ser implementado, e em princípio, este ano vamos conseguir extrair dois mapas para a prestação anual de contas para o TC porque é essa a mais-valia do módulo PS, a automatização de determinados mapas obrigatórios por lei e vamos ver se este ano conseguimos dar essa informação automaticamente do sistema.*

*Os módulos de qualidade e gestão da manutenção ainda não estão e nem sei quando é que vai estar.”*

### **3. No que diz respeito aos módulos que já se encontram em funcionamento:**

#### **a. Que vantagens trouxeram na gestão dos recursos financeiros, materiais e humanos, para o Exército?**

**R:** *“O SIG, como sistema integrado de gestão, em termos de vantagens só podem ser reconhecidas quando ele é integrado, o que não é o caso, ou seja, enquanto não tivermos um sistema informático que esteja integrado do princípio ao fim, isto é, quando se inicia um processo que independentemente de desencadear fluxos financeiros, patrimoniais ou orçamentais se consiga gerir tudo integradamente, aí se tira uma grande vantagem de um ERP. Se não se tem isso não há mais mais-valia de ter um sistema integrado de gestão, porque depois não se consegue tirar nem aproveitar aquilo que um sistema integrado de gestão tem para oferecer. Por isso é que é um sistema integrado. Se não for por isso não tinha valido a pena aderir a uma plataforma deste género, bastava-me ter a parte que sou obrigado a ter, que é a contabilidade organizada e a contabilidade analítica. Se tivesse dois módulos que gerissem isso, que é aquilo que sou obrigado a ter como instituição pública, não era necessário ter uma plataforma SAP. Se tenho essa plataforma SAP que consegue mexer em todas as áreas de forma integrada eu só vou ter*

*uma real vantagem quando implementar isso, quando tiver alguma coisa integrada, mesmo assim estando alguns módulos dispersos, existem vantagens na sua utilização. O SIG trouxe claras vantagens face ao antigo sistema porque o antigo sistema era muito flexível, flexível demais, coisa que este não é, porque obriga que o utilizador tenha determinados conhecimentos e obriga que o utilizador tenha uma preocupação ao nível dos lançamentos contabilísticos que da outra forma não tinha. Este sistema, com um conjunto tão grande de dados, permite que o outro lado tirar relatórios sobre estes dados todos que introduzo nos sistema, e é essa uma clara vantagem face aquilo que tínhamos. Também há vantagens face ao GRW, o módulo MM tem várias vantagens face ao GRW só pelo facto de ser integrado, em termos de gestão oferece muito mais regalias do que oferece o GRW, que só gere a parte logística, mas, por exemplo, alimentação também é logística e o GRW não gere e o SIG gere alimentação, tem outras facilidades que o GRW não oferece e que o MM já oferece e nós temos de dar o passo em frente e não cair no abismo e são essas as vantagens.*

*Nos recursos humanos em termos de sistema informático o que está em uso é muito simples e que funciona mas é preciso dar o passo em frente. O HR vem resolver questões que aquele sistema informático não tem, e é essa a grande mais-valia, aquilo que o sistema pode trazer por carregamento de informação, que estes sistemas hoje em dia não dão. Os sistemas que existem hoje em dia foram feitos na altura eram bons, nesta data já não servem e nós temos de nos modernizar e aceitar as mudanças que aí vêm e é esse o passo que tem de ser dado.”*

#### **b. Quais foram os grandes contratempos na sua implementação?**

**R:** *“A resistência à mudança é um deles depois existe também o facto de o sistema SIG obrigar o utilizador também tenha grandes conhecimentos sobre aquilo que está a fazer, mas todos os sistemas são assim. Eu não percebo nada de GRW, é preciso ir aprender, tal e qual como a pessoa que está no GRW e que percebe tudo se lhe meterem o MM à frente também não percebe, as pessoas têm de se adaptar. Se hoje a pessoa não percebe, tem de ter formação, tem de ser explicado, parada é que essa pessoa não pode ficar, essa pessoa tem de conseguir fazer aquilo que lhe é exigido. O problema é que esta parte da formação foi um pouco deixada ao acaso e agora não estamos a recolher os frutos por não se investir nesta área.*



*Por exemplo, quando o SIG foi para ser implementado ninguém acreditava que isso ia acontecer, toda a gente achava que era uma miragem, mas aconteceu. O SIG não foi encarado com a preocupação com que deveria ter sido encarado, nunca ninguém deu importância ao SIG. Enquanto que nos outros ramos havia gerais e uma série de oficiais superiores a trabalhar, porque os ramos achavam que aquilo era importante, o Exército não tivemos essa preocupação. Muitas vezes as pessoas que iam às reuniões eram as pessoas que andavam dispersas no sistema financeiro é que iam às reuniões para cumprir calendário. A Força Aérea nomeia pessoas com inamobilidade de funções durante x anos, são pessoas que reconhecem naquilo importância, nomeavam pessoas do princípio ao fim que ficavam responsáveis por aquele trabalho. Uma coisa é saber que determinada pessoa está a desenvolver aquele projeto, e qualquer coisa que se passe toda a gente sabe quem está à frente do projeto, e nós nunca tivemos isso. Tivemos um conjunto de pessoas no início do SIG e que acompanharam isso e que agora estão dispersas e muitas nem se sabe quem são. Agora que queremos implementar o MM não sabemos onde estão as pessoas e até nem se sabe quem são. Este foi o maior contratempo para que a implementação do SIG não tenha corrido bem, não houve uma real preocupação com o SIG. Nós agora que queremos implementar os módulos não sabemos onde estão as pessoas que trabalharam no projeto e chegamos agora ao pormenor de que o SIG é um sistema informático empresarial que foi adaptada para as FA. Nos projetos dos módulos iniciais, em que os consultores que lá estão a implementar querem saber os inputs dos ramos para poderem moldar o sistema dentro de determinados limites, as pessoas que estão nas reuniões não são as pessoas certas, os módulos ficam adaptados para os outros ramos e para nós não. Agora que queremos implementar coisas que já estão implementadas ninguém nos dá respostas porque dizem que na altura ficou definido assim.”*

**c. Considera que os utilizadores estavam devidamente preparados para o funcionamento desta ferramenta, quando:**

**i. Foi implementado o SIG em 2006?**

**R:** *“Em 2006 eu não sei porque ainda estava na AM, mas uma coisa é certa, tal e qual como não houve a preocupação da implementação, a preocupação da formação também não houve e isso deveria ter sido assegurado.”*

**ii. Terminam a AM?**

**R:** *“A aposta da formação não está na AM. Para mim, a aposta na formação está no trabalho. A formação tem de passar a ser generalista para ser especificista. Em vez de se agarrar nos cadetes todos e de se dar uma formação generalista e depois não se tem a formação para a respetiva função que se está a fazer leva que as pessoas que saem da AM nunca saem devidamente preparadas para as funções que vão desempenhar. Devia-se criar um pacote de formação para pessoas que são adjuntas financeiras outra para Cmdt Comp, outro para a logística e se a formação for específica para cada função pelo menos garante que aquela pessoa tem formação para aquela função.*

*Não é só pessoal de AdMil que tem de ter formação em SIG, o SIG não é só finanças. O Chefe da Logística, que muitas vezes é um técnico, também tem de ter uma formação de SIG, porque existem um conjunto de funções que ele tem de abordar. O adjunto financeiro quando vai para uma unidade, e toda a gente sabe que ele percebe de SIG acham que ele tem de fazer tudo em SIG e absorve tanta coisa menos com o trabalho dele e isso não pode acontecer.”*

**4. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

**R:** *“Não”*

## **Apêndice M**

### **Inquérito por entrevista ao Sr. TCor TPAA José Cruz**

**Interlocutor:** TCor TPAA José António Gonçalves Godinho da Cruz

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo

**Cargo:** Coordenador da Área de Recursos Humanos do SIGDN

**Data:** 23 de Março de 2012

**Hora:** 10h57m

**Local:** DSSITIC/SIG, Lisboa

**Suporte:** Gravação em áudio digital

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

- 1. Em que estado se encontra a implementação do Bloco referente aos Recursos Humanos, especificando o seu desenvolvimento e as contrariedades para esta implementação?**

**R:** *“No seu início eu estava colocado como Key User nos recursos humanos, em 2002, onde se definiram os processos únicos das diversas áreas, financeira, logística e RH. Nessa altura a área de recursos humanos não conseguiu desenvolver o seu processo único, da mesma forma que o processo único para a financeiro, fruto de ser uma área com*

*muito mais diversidade em cada um dos ramos, mais desenvolvida, não estando muito orientada por regras muito próprias como a área financeira tem, decorrente da própria contabilidade pública. Os RH são um mundo com muito mais diferenças e depois por questões económicas, no ano de 2006, o processo foi suspenso. Foi retomado em 2009 com uma equipa constituída pelo Cmdt Dinis, que já tinha estado no projeto anterior e que conhece muito bem o projeto, com o coordenador da altura de recursos humanos, o Cor Monteiro e comigo da Força Aérea e com mais um elemento do Exército, com orientações para reativar o módulo de recursos humanos mas fazendo já um concurso público, definindo o âmbito funcional. Era um trabalho muito grande se não fosse o trabalho de 2006 que nós já tínhamos, onde se tinha culminado com o desenho do processo único, embora não tivesse ainda aprovado pelos ramos. Em 2009 revisita-mos isso e em 2010 tínhamos um caderno de encargos definido, onde se definia os objetivos, o seu âmbito funcional e todo um enquadramento legal. Em 2011 na sequência desse caderno de encargos inicia-mos o kick-off do projeto, em janeiro. Era uma proposta arrojada em termos de tempo para implementação. Os tempos de implementação geraram dúvidas, mas como no caderno de encargos a Novabase assim o assumiu... Pressupunha-se que implementação, e com o entendimento superior, que o equipamento e a versão SAP fossem melhorados, já orientada para algumas necessidades da Administração Pública, com evoluções na área financeira e na área de recursos humanos que se projeta como uma versão com mais funcionalidades standard já orientada para aquilo que nós queremos. Foi logo entendimento que os recursos humanos fossem implementados na versão 6, isto pressupunha a necessidade de aquisição de novos equipamentos para fazer o upgrade da versão 5 na área logística e na área financeira e implementar e desenvolver depois os recursos humanos já na versão 6. Ainda não se iniciou a implementação porque ainda não há máquinas, porque entretanto deixou de haver dinheiro, apesar de quando se iniciou o concurso e foi feito o caderno de encargos havia dinheiro para isso mas como foi um processo que decorreu mais lentamente. Foi no momento da aprovação do caderno de encargos, já com empresa escolhida e pronto a adjudicar o processo, o país mergulhou nesta crise económica onde tudo é questionado e os dinheiros são reafectados e neste momento nós estamos a aproveitar este atraso porque fomos monitorizando o projeto de forma a permitir-nos, o projeto só tinha 2 meses de análise e desenho, consolidar muito mais o projeto e em novembro de 2011 foi entregue aos ramos, já depois das negociações com os ramos, todo o trabalho realizado. O projeto foi dividido em vários sub-módulos,*

*chamados macro processos, desde o módulo de planeamento de necessidades, o módulo obtenção, o módulo de gestão de pessoal, gestão das carreiras, o módulo de vencimentos e um módulo de procedimentos administrativos. O processo foi andando e cada um destes processos, por equipas que foram constituídas, foi negociado em reuniões iniciais, sempre com base aquele projeto que tinha sido inicial. Em 12 de novembro entrega-mos um produto e nesta fase estamos com tudo alinhado, o processo está suspenso em que a empresa Novabase vem cá quando tivermos as máquinas porque só pode implementar, de acordo com os preceitos contratuais e os preceitos de negócio. Estamos neste momento a consolidar a questão dos perfis de autorização, a questão da definição migração de dados que está envolvido num mito sobre os históricos dos recursos humanos, se se migra ou não, como é que essa vai migrar, portanto há aqui dois ou três aspetos a serem consolidados enquanto temos tempo para esperar pelas máquinas. Temos outra área que estamos neste momento a consolidar, como é o caso da segurança e classificação de informação.*

*O módulo de recursos humanos tem uma diferença entre os outros módulos, independentemente da descentralização, porque as coisas não decorrem apenas nas direções e comandos logísticos e financeiros, correm também nas unidades, ele já é um processo descentralizado. No caso dos recursos humanos de uma descentralização enorme porque o individuo interage também neste processo, há muitas ferramentas nos atuais sistemas em que o individuo interage e isso leva-nos à necessidade da existência de um portal para que o individuo possa consultar os seus dados, possa interagir numa guia de marcha, possa preencher o passaporte de férias, o sistema de avaliação dos funcionários civis, consulta de vencimentos. É um mundo que culmina em cada individuo como sendo um potencial utilizador do sistema, isto é incomportável. Isto é um dos requisitos do sistema e sem isto é impensável mas temos de também de encontrar a solução. A solução inicial foi uma solução através do portal SAP que está orientado para isto mas, no decorrer desta análise, optou-se usar o sharepoint.*

*Nós identificamos 3 grandes blocos, o 1º tem uma componente fundamental, a estrutura orgânica, mas 1º tem de ser criada as unidades orgânicas, o planeamento tem de estar perfeitamente introduzido, estruturas e quadros orgânicos e mapas de pessoal, conforme a terminologia adotada por cada um dos ramos e da parte civil, que tem de estar consolidado, bem como, a parte de vencimentos e uma parte de gestão pessoal pura. Este constitui o 1º lote, pois, também nos recursos humanos vamos fazer uma implementação*

*step by step. O 2º lote já tem uma componente de promoções, gestão da carreira, formação e o 3º lote é o portal. Estes lotes são depois desdobrados em processos, planeamento de necessidades e custo de pessoal, os recrutamentos, a gestão de pessoal, a gestão de carreiras, os vencimentos e a criação de um conjunto de mapas legais que são obrigatórios e que vão recolher as informações desde as ordens de serviço, ordens aeronáutica. Dentro dos macroprocessos existem vários subprocessos. Só no macroprocessos de gestão de carreiras existem os processos de promoções de militares, promoções de civis, pessoal militarizado, formação, avaliação. Neste momento está-se consolidar os últimos pormenores e a aguardar pela entrada das máquinas para se poder proceder à implementação. O motivo pelo qual ainda não se procedeu a esta implementação é esta falta de equipamento na versão 6.*

*Depende das máquinas mas, desde o momento que começamos a implementar até à entrada em suporte demorar-se 7 meses. Esperava-mos ter as máquinas em finais de abril e passados 4 meses começávamos com a preparação final, que consiste em migrar dados, fazer testes, formar pessoas.”*

## **2. Já foi realizada algum tipo de formação para este Bloco em geral e para algum módulo em particular?**

**R:** *“Houve pessoas que foram formadas. Das pessoas que aqui se encontram a trabalhar apenas houve uma formação sobre o que é a SAP e a maior parte da formação ocorre on job desde o momento da preparação final, depois da implementação, e até na fase de testes continua a haver esta preparação on job e depois ser-nos-á dada formação de formadores, para nós fazermos a formação dos formadores dos ramos e este plano está dentro do tempo destinado à preparação final, para depois os ramos disseminarem essa formação.*

*Não se pode dar ainda formação pelo facto de ainda não termos sistema. Já na fase de implementação há uma formação on job porque os key users dos ramos vêm cá para experimentar, fazer testes e já há uma sensibilização ao próprio sistema. Se os ramos tiverem cuidado, e as pessoas que mandam para cá são as pessoas que depois vão dar formação há logo aqui uma interação. É possível dar formação genérica, não dá para dares formação porque não tens o sistema instalado, logo, não consegues dar formação orientada para aquilo que está implementada. Só há duas maneiras de dar formação: ou teórica ou tem de se esperar para o sistema estar implementado.”*

**3. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

**R:** “*Não*”

## **Apêndice N**

### **Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Rodrigo Brito**

**Interlocutor:** Ten AdMil Rodrigo Garcia Gonçalves Brito

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo

**Cargo:** Chefe da Sub-seção de vencimentos e Adjunto da Chefe da Secção de Contabilidade e Prestação de Contas da DFin

**Data:** 29 de Março de 2012

**Hora:** 13h55m

**Local:** DFin, Lisboa

**Suporte:** Gravação em suporte digital

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

##### **1. Que módulos se encontram neste momento em produtivo?**

**R:** *“De todos os módulos que temos existem alguns módulos que estão completamente implementados em todas as unidades do Exército e há outros módulos que estão implementados em algumas unidades do Exército.”*



*O módulo de SD, vendas e distribuição, até ao momento está implementado nos museus militares e no IGeoE pela necessidade de criar pontos de vendas em locais muito específicos, fora da área financeira. Nas restantes unidades ainda não houve esta necessidade mas pretende-se que este módulo seja implementado em todas as unidades do Exército, principalmente nos Estabelecimentos de Ensino Militares, nomeadamente, Colégio Militar, Pupilos do Exército e Instituto de Odivelas.*

*Ao nível do módulo de RH não está nada implementado, está em desenvolvimento.*

*No módulo de EAPS está completamente implementado em todas as unidades do Exército.*

*O módulo financeiro, FI, está implementado em todas as unidades do Exército.*

*No módulo de AA, gestão de imobilizado, trabalhamos com a vertente de criação de dados de imobilizados. Na parte de gestão propriamente dita e a localização nos imobilizados ainda não está resolvido em nenhuma unidade do Exército.*

*Trabalhamos com o módulo de contabilidade analítica, que começa-mos este ano, depois do projeto piloto na EPS, EPA e IMPE e neste momento já conseguimos parametrizar os centros de custo de todas as unidades do Exército.*

*No módulo de MM temos em algumas unidades do Exército, ao nível do IGeoE porque trabalha com o módulo de SD e estes dois módulos têm de estar interligados e ao nível da DAq, por ser o órgão central de aquisições, foi o 1º órgão a ter este módulo, fazendo toda a gestão ao nível de imobilizados desde a aquisição até à passagem ao depósito e a entrega às unidades. A DFin começou este ano com o projeto piloto desde Outubro de 2011 ao nível das compras locais. O DGME faz parte do processo logístico inerente à DAq.*

*O módulo de manutenção não é usado a nível de nenhuma unidade do Exército contudo, existem alguns projetos ao nível do Regimento de Manutenção sobre este módulo.*

*O módulo de produção também não trabalhamos com ele.*

*O módulo PS trabalhamos desde este ano nas duas vertentes. As duas vertentes são os projetos, em que tratamos do LPM, LPIM e PIDDAC, na DAq e controlado centralmente pela DFin. Começamos a trabalhar este ano ao nível de todas as unidades do Exército a inserção de contratos em sistema nas duas vertentes. Na 1ª vertente relativa à DAq na outra a gestão dos contratos que se aplica a todas as unidades do Exército e o objetivo é prestar informação ao nível do TC para informar a situação dos contratos e os mapas de decisões de forma automática do sistema. Portanto, no final de 2012, quando*

*fizermos a prestação de contas ao TC, teoricamente, poderemos produzir os mapas de forma automática ao nível do sistema.*

*O módulo de gestão de qualidade não trabalhamos com ele.*

*Na parte do reporting do SEM-BW, trabalhamos com a recolha de informação, módulos de indicadores de gestão, que não pertence ao SIG, é uma plataforma à parte, e que tamos a trabalhar com ele ao nível de todas as unidades do Exército. ”*

## **2. No que diz respeito aos módulos que ainda não foram implementados:**

### **a. Quais são os motivos para que ainda não tenha ocorrido essa implementação?**

**R:** *“Inicialmente foi o facto de termos uma estrutura muito pesada, temos cerca de 500 pessoas ligadas à área financeira, divididas por 67 ou 68 unidades, e dar formação a este conjunto de pessoas não é fácil, uma grande resistência à mudança por parte dos órgãos da chefia, a falta de utilizadores qualificados para dar formação e depois, grande parte dos módulos foram sorteados, quero com isto dizer, começa-mos em 2006 só com dois módulos e à medida que fomos evoluindo fomos implementando novos órgãos e em 2008 entra-mos com o módulo de AA, em 2010 começa-mos com o módulo de CO em que já havia algumas unidades piloto, em 2010 também foi o ano de entrada do módulo de MM, em 2011 já começa-mos a trabalhar com o módulo de SD e no módulo de PS e temos vindo a evoluir, o que não conseguimos fazer era implementar logo de início tanto módulos mas, o grande problema da não implementação dos restantes módulos prende-se com erro humano, pela falta de formação, pela resistência à mudança, falta de utilizadores qualificados que permitam dar uma formação em larga escala para todas as unidades do Exército.”*

### **b. Quando é que se prevê que sejam implementados?**

**R:** *“O módulo mais crítico é o módulo de RH que só se prevê que seja implementado em 2013, não está relacionado com a DFin mas sim com a implementação ao nível do sistema no CDD, a DFin está preparada para implementar esse módulo, temos já utilizadores preparados para trabalhar com esse módulo mas a implementação deste*

*módulo implica uma formação a todas as unidades a nível do módulo de RH, o sargento de vencimentos da unidade vai ter de ter formação de como é que vai processar os vencimentos da sua unidade, assim como, a repartição de abonos vai ter de ter formação de como é que vai controlar este processo todo. Temos já formadores para dar a formação só que só se conseguirá dar esse passo de implementar ao nível do Exército quando houver os recursos materiais obrigatórios, nomeadamente a aquisição de equipamentos, para implementar este módulo, mas em princípio a partir de 2013 está tudo pronto.*

*Ao nível do módulo de SD prevê-se que seja implementado também em 2013 em todas as unidades do Exército, isto porque, numa fatura a cliente não existe um campo com entidade e referência e cada unidade do Exército tem uma conta bancária no IGCP e conforme vai emitindo faturas a clientes estes vão pagando para a conta da unidade. Assim, no ciclo da receita, a unidade transfere o dinheiro para a DFin e esta entrega ao Estado. O ciclo da receita está separado em duas fases: fase da cobrança ao nível da unidade e fase de entrega ao nível da DFin. O grande objetivo será estas duas fases serem feitas no mesmo sítio. Isto só é possível com este módulo de SD e com o uso da entidade referência no banco do IGCP. A unidade trabalhava só com o módulo de SD e à medida que fosse emitindo a fatura o campo da entidade e referência está associada à nossa conta central, quando entrasse o dinheiro sabíamos que era daquela unidade e o seu valor e o processo da receita fica todo centralizado. Este é um dos grandes objetivos para 2013 com a implementação deste módulo em larga escala em todas as unidades do Exército. A questão da não implementação prende-se com a falta de formadores e a falta de formação.*

*O módulo CO está a ser implementado este ano e o processo vai ficar concluído este ano.*

*O módulo de AA está a ser completamente implementado este ano. Já existe na DIE o projeto a nível de implementação na localização de imóveis de forma a atribuir o imobilizado a determinado local dentro da gestão de imobilizado que é uma componente do módulo AA. A gestão de imóveis que estão alugados prevê-se que para 2013 também esteja feito.*

*A nível do MM, que foge um pouco da área financeira, entrando mais na área logística mas que nós temos pessoas qualificadas para dar formação a larga escala. Neste módulo o grande problema é que na área financeira precisamos de 500 pessoas mas na área logística precisamos de mais de 500 pessoas porque quase todas as pessoas das SecLog vão ter de trabalhar em SIG em que a área financeira é trabalhada pelos*

*financeiros e a área logística é trabalhada pela área logística. Com isto, as 500 pessoas que necessitam de formação vão subir para 1500 pessoas mas temos formadores para isso a nível central faltando só a área logística agarrar esta área. Não consigo dar uma data para este módulo já que desde de 2006 que se fala nisto e até ao momento não foi possível dar esse passo. Numa 1ª fase as compras locais, isto é, todas as compras da unidade serem feitos pelo módulo de MM e numa 2ª fase implementar isto nos processos aquisitivos centrais através da DAq onde as unidades pedem à DMT as aquisições e depois a DAq vai fazer a aquisição caso a DMT não tenha o material no DGME. Isto depois é gerido através da requisição, pedido de compra, entrega de material à unidade, verificação pela unidade se o material está conforme o pedido. Contudo, não é possível dar uma data porque implica dar a formação a várias pessoas.*

*O módulo de manutenção obriga a ter outros módulos em produtivo, sendo um deles o módulo de MM para poder gerir determinados bens, como por exemplo viaturas, para poder a viatura estar escrita em sistema. Como não está prevista nenhuma data para o módulo de MM também não pode estar prevista para o módulo de manutenção nenhuma data.*

*O módulo de produção não está previsto que seja implementado.”*

### **3. No que diz respeito aos módulos que já se encontram em funcionamento:**

#### **a. Que vantagens trouxeram na gestão dos recursos financeiros, materiais e humanos, para o Exército?**

**R:** *“Uma grande vantagem era se conseguíssemos implementar todos os módulos. Não sendo possível, houve alguns módulos que trouxeram uma grande vantagem comparativamente ao que se fazia de antecedente.*

*Se compararmos 2006 com 2005 vemos que em 2005 não tínhamos informação, a partir de 2006 vamos ao computador e temos a informação toda disponível de todas as unidades, há aqui uma melhoria na recolha de informação, no tratamento da informação e da forma como é guardada esta informação, isto só com o módulo de EAPS e FI a funcionar. Cada módulo trabalha numa área específica e quantos mais módulos tiverem implementados mais vantagens temos. Se estes dois módulos eram fundamentais para*

*fazermos a ligação à parte orçamental é também fundamental o módulo de MM que faz a ligação à logística complexa.*

*Outra das vantagens dos outros módulos é que passamos a ter informação dada por outros módulos, diferente informação que permite uma melhor gestão. É o caso do módulo CO, do módulo AA e de PS permite ter mais informação em sistema. A possibilidade de recolha de informação de uma forma muito mais rápida, possibilidade de dar informação para a tomada de decisão é muito mais rápido e isso facilita o processo de tomada de decisão.*

*Outra das vantagens é a produção de mapas para os órgãos de decisão conseguirem melhorar a gestão, e essa informação encontra-se toda no sistema. A implementação do SIG com todos os módulos vai trabalhar todas as áreas a nível da unidade, sendo possível saber custos de cada homem, de cada viatura, de cada exercício e estabelecer comparações e estudar os fatores influenciaram esses resultados, como ainda não está tudo implementado isto não é assim tão fácil.*

*Com a entrada do módulo CO é possível saber os custos de eletricidade de uma unidade e criar um mapa em menos de 30min, comparando com antigamente é muito mais rápido.”*

#### **b. Quais foram os grandes contratempos na sua implementação?**

**R:** *“Este sistema requer utilizadores competentes e qualificados e o Exército ainda não tem essas pessoas qualificadas o suficiente para fazer as implementações. Isto também depende dos recursos humanos disponíveis, sem formadores para dar essa formação não se consegue implementar, é preciso também vontade da chefia para querer implementar e reconhecer uma determinada mais-valia nesta implementação e atualmente ainda não existe esta preocupação a nível da chefia, o que vai ter que acontecer naturalmente.*

*Outro dos contratempos é a complexidade do sistema ser tão grande que seja necessário uma grande qualificação e essa é a maior dificuldade que existem em qualquer módulo. A nível de Exército agrava-se mais pela quantidade de pessoal, a nível financeiro mais de 500 pessoas, a nível logístico mais de 1500 pessoas e isto requer muita formação e muitos utilizadores qualificados, o que neste momento não acontece.”*

**c. Considera que os utilizadores estavam devidamente preparados para o funcionamento desta ferramenta, quando:**

**i. Foi implementado o SIG em 2006?**

**R:** *“A ideia que tenho é que em 2006 não estavam preparados, mas não havia forma de estar porque não se conheciam as potencialidades que hoje se conhecem. Em 2006 havia uma ideia geral do SIG, o SAP como um todo mas as soluções não estavam encontradas para tudo, foi apenas dada uma formação geral sobre todos os módulos, ainda não havia maneira de resolver todos os problemas que iam surgindo. Em 2006 os problemas que houve não se prenderam com a falta de formação mas sim com o não acompanhamento da evolução desta formação.”*

**ii. Terminam a AM?**

**R:** *“A nível das pessoas que acabam a AM na área financeira considero que não, não estamos minimamente preparados para aquilo que nos vai aparecer numa unidade. De certa forma essa formação é colmatada pela formação dada aqui na DFin. Quando acabamos a AM temos uma noção geral mas não sabemos ao pormenor. Na minha opinião, no 5º ano ele deve sair preparado para as atividades que estão associadas às suas futuras funções. Tem de haver um domínio completo no módulo EAPS e FI por parte dos adjuntos financeiros e tem de haver uma formação dedicada a esses módulos e não pode ser só uma ou duas semanas dedicado a isso, temos de ter muitas horas de formação com formadores qualificados e quando acabamos a AM temos uma ideia de como é que funciona o sistema.*

*Nota-se uma grande diferença inicial entre um adjunto financeiro alferes e um adjunto financeiro tenente pela falta de formação inicial na AM. Também não se pretende que se saia da AM e se saiba fazer tudo porque é impossível, mas pretende-se que eles saiam da AM e saibam resolver os problemas do dia-a-dia, e isso ainda não acontece.”*

**4. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

**R:** *“Não”*

## **Apêndice O**

### **Inquérito por entrevista ao Sr. MGen DFin José de Jesus da Silva**

**Interlocutor:** MGen DFin José de Jesus da Silva

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo

**Cargo:** Diretor DFin

**Data:** 30 de Março de 2012

**Hora:** 12h19m

**Local:** DFin, Lisboa

**Suporte:** Gravação em suporte digital

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

##### **1. Em que situação se encontra neste momento o SIG/MDN?**

**R:** *“Penso que estamos no sítio onde devíamos estar em relação ao módulo financeiro, utilizando-o bem, procurando refinar a sua situação e penso que estamos num bom estado de utilização.*

*No módulo logístico o Exército tinha a obrigação de estar muito mais à frente na sua implementação pela sua capacidade de potencialização mas não tem feito e é*

*necessário realizar mais uns esforços nesta área, passa também pelo acreditar neste projeto. Tem de ser feita uma ação de divulgação ou esclarecimento que permita os principais utilizadores desses módulos, e têm de ser eles a locomotiva para aproveitar todas as potencialidades do SIG. O Exército poderia estar com uma taxa muito maior na utilização deste módulo.*

*No módulo de recursos humanos está em desenvolvimento, em fase de implementação, mas a locomotiva ainda está a aquecer, os trabalhos preparatórios estão feitos e carece de uma decisão política que é a disponibilização de verbas para o investimento no SIG. Há essa hesitação política para realizar o investimento para a implementação de recursos humanos o que significa que o próprio sistema integrado ficará posto em causa.*

*De uma maneira geral o módulo financeiro é usada na sua plenitude pelo Exército, no módulo logístico aquilo que está desenvolvido o Exército não utiliza tão aprofundadamente quanto o que seria desejável e os recursos humanos carece do investimento para a implementação deste módulo.”*

## **2. De que forma é que a gestão evolui com a entrada do SIG/MDN e as quais as vantagens no desempenho das suas funções?**

**R:** *“A evolução tem sido muita na área de finanças mas ainda falta o facto de fazer as necessárias correções/adaptações aos sistemas que poderão trazer grandes vantagens à gestão financeira do Exército à medida que vão implementando outros módulos vamos refinando os sistemas de informação os organigramas das organizações também têm de ser mexidos, sabendo que quando se implementam e refinam os sistemas de informação os níveis intermédios tendem a constituir gordura e começa-se agora a sentir a necessidade de que o estado de desenvolvimento que atingiu o SIG na área dos recursos financeiros convida a que se olhe para esta estrutura orgânica e que se faça alguma coisa para atualizar estas estruturas.*

*No que respeita no apoio à decisão era possível retirar mais matéria essencial associada à área logística mas será muito mais fácil quando tivermos as três componentes em produtivo e em que vai também normalizar procedimentos que permitem uma melhor gestão de recursos.*



*Neste momento temos 3 áreas que não falam entre si pelos sistemas informáticos e que é necessário que comuniquem para que toda a informação de gestão esteja num só programa e que permite um mais fácil controlo. ”*

**3. Quais são os principais motivos para que ainda não tenha ocorrido a implementação das restantes capacidades?**

**R:** *“O Exército não acreditou muito na implementação, não houve um empenhamento necessário e suficiente para que a implementação do SIG no Exército nas componentes, que na altura já estavam desenhadas, na área da componente logística e financeira fosse mais fácil. O SIG entrou no Exército porque tinha sido dada uma ordem para entrar senão... Isto levou a que o SIG entrasse sem estar o Exército devidamente preparado e teria que ser bem preparado. Ainda hoje estamos a pagar um pouco essa fatura, nomeadamente no módulo logístico.*

*No módulo de recursos humanos que recomeçou em 2011, e fruto das lições aprendidas, já se empenhou desde o início. As dificuldades são aquelas inerentes à implementação de um sistema novo, ao momento económico em que se vive onde as pessoas andam mais desmotivadas.”*

**4. Aquando da implementação deste sistema quais forma as principais dificuldades para a gestão de topo, nomeadamente na análise dos relatórios gerados pelo sistema?**

**R:** *“Na altura dessa implementação eu não estava neste cargo e não acompanhei esta implementação porque não estava na área financeira.”*

**5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

**R:** *“Não”*

## **Apêndice P**

### **Inquérito por entrevista ao Sr. Maj Tms Carlos Nascimento**

**Interlocutor:** Maj Tms Carlos Manuel Sobral Pinto Nascimento

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo

**Cargo:** Consultor interno da Área Logística do SIGDN

**Data:** 10 de Abril de 2012

**Hora:** 10h39m

**Local:** DSSITIC/SIG, Lisboa

**Suporte:** Gravação em suporte digital

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

##### **1. Em que estado se encontra a implementação do Bloco referente da Logística?**

**R:** *“O que o Exército pretende com este sistema é que a unidade que tem a necessidade faça a requisição, vê se tem cabimento e encargos que transcendam essa unidade e passem para o organismo que tem a autoridade sobre aquele equipamento. A unidade depois de ter feito a requisição vai ao mercado, compra o material e armazena o material.*

*Neste momento o SIG ao nível da logística não existe em todas as unidades, está a ser implementado, mas está um pouco parado. Para se arrancar com o processo da logística optou-se por fazer o processo logístico a nível centralizado, ou seja, é no Cmd Log que se centram todas as necessidades e é aí que se inicia todo o processo logístico em SIG. Quando a unidade precisa de algum material faz uma requisição e envia isso pelo Cmd Log e é aqui inicia que se inicia o processo a nível de SIG, é aqui que se introduz e criam a requisição dentro do sistema, veem se têm cabimento, lançam o compromisso para o mercado, lançam concursos, etc. Todo o processo logístico está a ser iniciado a nível centralizado no Cmd Log e quando o material vem é fornecido às unidades ou vai para a DGME. Com isto quero dizer que deveriam ser as unidades a comprar a nível local ou compravam através do Cmd Log quando o material estiver fora da competência da unidade para comprar esse material. Até chegar um pedido à DMT é tudo feito pelos trâmites antigos e só quando chega ao Cmd Log é que entra em sistema. As unidades estão a comprar o material pelo Cmd Log e este é que imputa os custos às unidades.*

*Na questão da implementação tem existido algumas complicações no Cmd Log na catalogação dos materiais no depósito e desta forma não é possível a entrada do material em sistema. A base de dados do Exército não está completamente correta e quando se tenta fazer a migração do GRW acontece que muita coisa se encontra incorreta. Aos poucos tem-se criado equipas que vão ao depósito que têm estado a tentar corrigir esses erros. O que se tem feito para se proceder à entrada do módulo logístico é que todo o material adquirido é dado como consumido e desta maneira é possível fechar o ciclo logístico. Em paralelo estamos a trabalhar para termos os depósitos a trabalhar em condições. É aqui que entra o sub-módulo WM em que se pode fazer a gestão complexa de um armazém, onde se faz a sua gestão minuciosa, podendo separar por datas, lotes e no módulo MM propriamente dito não é possível fazer esta divisão, apesar do WM estar dentro do MM.*

*Outra coisa que tem atrasado a logística é o facto de não haver uma equipa técnica que possa dizer que o material que se recebe é aquilo que é pretendido e acordado. Neste momento há muito material que ainda está à espera da análise da equipa técnica, ela está a ser feita, mas não está a ser demonstrada em sistema e como não há a aprovação da equipa técnica o material não dá entrada no armazém. É possível fazer isto em sistema mas é difícil saber em sistema quais são os itens correspondentes a cada pedido de compra. O sistema faz isso e já foi dada formação sobre isso só que são muitos passos em*

*sistema e para quem nunca trabalhou com o sistema torna-se complicado. Há outro módulo, QM, que já implementado, faltando apenas dar a formação às pessoas, e com este módulo implementado torna-se muito mais simples fazer a associação dos materiais recebidos aos pedidos de compra feitos.”*

**2. Como é que se tem desenvolvido esta área fundamental para a implementação plena do SIG/MDN, especificando porque é que ainda não foi implementado e quando se prevê a sua implementação?**

**R:** *“Neste momento tem-se feito reuniões com o coordenador logístico, estamos à espera de respostas a algumas questões nomeadamente se o Exército, através da DMT, tem pessoal para arrancar com este sistema quando se entrar com a logística a nível das unidades, porque primeiro tem se instalar o SIG logístico no hardware, onde se pode usar o mesmo computador onde está o SIG financeiro, é um sistema que é instalado à distância pelo Regimento de Transmissões e falta depois dar a formação às pessoas. O Exército quer mesmo arrancar com este módulo mas a falta de pessoal não lhe permite avançar. A ideia da DMT é que brevemente iria ter pessoal para formar a equipa para trabalhar com este módulo, no início para acompanhar-me na formação que iria dar inicialmente às unidades e depois para darem esse apoio às unidades. Não iria arrancar tudo ao mesmo tempo mas sim faseadamente.*

*Existe outro módulo que é a gestão de viaturas, módulo PM, que permite gerir de forma simples as viaturas de uma unidade e que permite saber quando é que é a inspeção, qual é a próxima inspeção a fazer, controlo de Kms, troca de pneus... São estas coisas mais simples. A complexa engloba as viaturas blindadas do género das Leopard. Para que o PM trabalhe, e o trabalho em sistema está quase todo feito, e se possa aproveitar este sistema o MM tem de estar nas unidades instalado, sendo este mais um motivo para arrancar com o MM o mais cedo possível. Neste momento não há pessoal, tem havido reuniões com o coordenador e com a DMT, que demonstra vontade em arrancar com o sistema, mas o impasse deve-se por não haver mesmo pessoal. Foi questionado se não se poderia começar já com a formação e depois quando essa equipa estiver constituída juntava-se mas ainda não está nada definido. O mais provável é arrancarmos mesmo sem estar a equipa completa nós darmos formação e quando a equipa estiver completa junta-se a nós. A nível de estrutura está tudo pronto para avançar. “*

**3. Já foi realizada algum tipo de formação para este Bloco em geral e para algum módulo em particular?**

**R:** *“O início da formação depende da DMT. Já houve questões colocadas sobre se é possível dar formação a algumas pessoas, e em princípio, vai ser dada formação aos 3 ramos para formadores em finais de maio, formando assim pessoas que depois irão dar formação nos seus ramos.*

*Já foram realizadas algumas formações ao nível de utilizadores finais de unidades, já fui a algumas unidades dar formação nas unidades, on job, como acompanhamento à formação que foi dada às unidades. Já há unidades que tiveram formação, tinham tudo pronto para arrancar mas depois não se arrancou, mas a formação ficou dada. Nos depósitos também se deu formação no DSSITIC/SIG e depois fui dar formação on job no depósito, só que depois os materiais não estavam catalogados de maneira correta.*

*Foi feita também uma formação de formadores onde estiveram 12 pessoas durante 3 semanas e a maior parcela de pessoal, 9 para ser preciso, que vieram cá eram financeiros o que permitiu arrancar com o MM na DFin. Na DMT também há pessoas que já tiveram formação para utilizadores finais e que sabem mexer com o MM e foi criada a possibilidade de algumas dessas pessoas da área financeira fossem para a DMT para ajudar mas, houve uma grande dificuldade de disponibilizar essas pessoas porque estavam a precisar deles.”*

**4. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

**R:** *“Não.”*

## **Apêndice Q**

### **Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Pedro Ferreira**

**Interlocutor:** Ten AdMil Pedro Filipe Martins Ferreira

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo

**Cargo:** Chefe da Subsecção Financeira da EPT

**Data:** 13 de Março de 2012

**Hora:** 14h46m

**Local:** EPT, Porto

**Suporte:** Correio eletrónico

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

- 1. Quando finalizou o curso da AM ficou colocado numa seção financeira?**

**R:** “*Sim.*”

- 2. Teve alguém para o ajudar na sua integração nessa seção, nomeadamente o ex-adjunto financeiro?**

**R:** “Não.”

- 3. Numa retrospectiva, considera que se sentia preparado, ao nível do SIG/MDN, para ocupar o cargo de adjunto financeiro se não tivesse a ajuda do ex-adjunto financeiro dessa seção?**

**R:** “Não.”

- 4. Numa retrospectiva, considera que apenas com a formação dada pela AM teria conseguido assumir o cargo, trabalhando no SIG/MDN, sem qualquer ajuda?**

**R:** “Não.”

- 5. Que melhorias incrementaria na formação dos cadetes na AM para uma melhor adaptação ao cargo de adjunto financeiro para o manusear do SIG/MDN?**

**R:** “*Uma disciplina na AM ou um estágio dedicados exclusivamente ao SIG e à sua utilização como ferramenta de controlo financeiro, ministrada por diversas pessoas especializadas em cada módulo.*”

- 6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

**R:** “Não.”

## **Apêndice R**

### **Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Rui Oliveira**

**Interlocutor:** Ten AdMil Rui Daniel Farinha Oliveira

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo

**Cargo:** Chefe da Subsecção Financeira da DAq

**Data:** 13 de Março de 2012

**Hora:** 15h26m

**Local:** DAq, Lisboa

**Suporte:** Correio eletrónico

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

- 1. Quando finalizou o curso da AM ficou colocado numa seção financeira?**

**R:** “*Sim.*”



- 2. Teve alguém para o ajudar na sua integração nessa seção, nomeadamente o ex-adjunto financeiro?**

**R:** *“Sim. Estivemos em sobreposição cerca de 1 semana.”*

- 3. Numa retrospectiva, considera que se sentia preparado, ao nível do SIG/MDN, para ocupar o cargo de adjunto financeiro se não tivesse a ajuda do ex-adjunto financeiro dessa seção?**

**R:** *“Não estava preparado, pois a formação em SIG decorreu em 2 dias na EPS, o que foi manifestamente escasso face às solicitações.”*

- 4. Numa retrospectiva, considera que apenas com a formação dada pela AM teria conseguido assumir o cargo, trabalhando no SIG/MDN, sem qualquer ajuda?**

**R:** *“Não. A formação na AM não foi suficiente.”*

- 5. Que melhorias incrementaria na formação dos cadetes na AM para uma melhor adaptação ao cargo de adjunto financeiro para o manusear do SIG/MDN?**

**R:** *“Formação orientada para as funções a desempenhar, designadamente o cumprimento do ciclo da despesa e da receita em SIG, bem como aceder à informação de gestão, através de relatórios, e sua interpretação.”*

- 6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

**R:** *“Não”*

## **Apêndice S**

### **Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil António Silva**

**Interlocutor:** Ten AdMil António Marcos Medeiros Silva

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo

**Cargo:** Chefe da Subsecção Financeira do RG2

**Data:** 13 de Março de 2012

**Hora:** 15h51m

**Local:** RG2, Ponta Delgada

**Suporte:** Correio eletrónico

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

- 1. Quando finalizou o curso da AM ficou colocado numa seção financeira?**

**R:** “*Sim*”

- 2. Teve alguém para o ajudar na sua integração nessa seção, nomeadamente o ex-adjunto financeiro?**

**R:** *“Sim, estive 1 semana com o Adj Fin anterior”*

- 3. Numa retrospectiva, considera que se sentia preparado, ao nível do SIG/MDN, para ocupar o cargo de adjunto financeiro se não tivesse a ajuda do ex-adjunto financeiro dessa seção?**

**R:** *“Não”*

- 4. Numa retrospectiva, considera que apenas com a formação dada pela AM teria conseguido assumir o cargo, trabalhando no SIG/MDN, sem qualquer ajuda?**

**R:** *“Não”*

- 5. Que melhorias incrementaria na formação dos cadetes na AM para uma melhor adaptação ao cargo de adjunto financeiro para o manusear do SIG/MDN?**

**R:** *“Melhorias significativas ao nível de consulta e interpretação de mapas de controlo orçamental fornecidos pelo SIG, ao nível da despesa e da receita.”*

- 6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

**R:** *“Sendo o SIG a ferramenta de trabalho do Adj Fin e das subsecções financeiras das UEO, a sua formação deveria ser mais pormenorizada e exaustiva ao nível de procedimentos com vista o domínio da mesma e a proficiência do Adj. Fin.”*

## **Apêndice T**

### **Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Pedro Fontes**

**Interlocutor:** Ten AdMil Pedro Mário Ferreira Fontes

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo

**Cargo:** Chefe da Subsecção Financeira do RTransp

**Data:** 14 de Março de 2012

**Hora:** 9h37m

**Local:** RTransp, Lisboa

**Suporte:** Correio eletrónico

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

##### **1. Quando finalizou o curso da AM ficou colocado numa seção financeira?**

**R:** *“Sim, tive a possibilidade de ter terminado o curso e ser colocado na SubSecFin onde estagiei durante o TPO.”*

**2. Teve alguém para o ajudar na sua integração nessa seção, nomeadamente o ex-adjunto financeiro?**

**R:** *“Quando fui colocado na subsecção financeira do RTransp tive a possibilidade, durante o período de cerca de 3 meses, receber do anterior Chefe da SubSecFin as situações e os procedimentos mais críticos a que esta Subsecção se depara.”*

**3. Numa retrospectiva, considera que se sentia preparado, ao nível do SIG/MDN, para ocupar o cargo de adjunto financeiro se não tivesse a ajuda do ex-adjunto financeiro dessa seção?**

**R:** *“A formação académica é sem dúvida muito importante na formação, mas cada UEO tem particularidades, que só no terreno é possível ter noção, ou seja, se não houver um período de acumulação com o Chefe da SubSecFin que cessa funções vão aparecer muitos problemas que podem levar a erros que poderiam ser evitados.”*

**4. Numa retrospectiva, considera que apenas com a formação dada pela AM teria conseguido assumir o cargo, trabalhando no SIG/MDN, sem qualquer ajuda?**

**R:** *“A formação ministrada na AM não é suficiente para assumir as funções de Chefe da SubSecFin, não deixando de ser extremamente importante para conhecer as regras da contabilidade e a legislação essencial. Já o TPO, e em especial durante os estágios nas subsecções financeiras são extremamente importantes, pois é a primeira vez que é possível sentir as dificuldades que não se tem a percepção durante a formação académica.”*

**5. Que melhorias incrementaria na formação dos cadetes na AM para uma melhor adaptação ao cargo de adjunto financeiro para o manusear do SIG/MDN?**

**R:** *“Visto que grande parte dos Oficiais de AdMil vão desempenhar funções com Chefes das SubSecFin, era importante implementar formação específica para o*

*desempenho dessa função, contemplando especialmente as tarefas gerais, responsabilidades e normas e leis aplicáveis.”*

**6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

**R:** *“Deveriam ser analisadas, junto dos recém Chefes da SubSecFin, quais as dificuldades sentidas, para assim poderem ser ministradas formações para que seja possível suprir algumas lacunas que só se apercebem no desempenho das funções.”*

## **Apêndice U**

### **Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Nuno Fernandes**

**Interlocutor:** Ten AdMil Nuno Manuel Tavares Fernandes

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo

**Cargo:** Chefe da Subsecção Financeira do IGeoE e antigo Chefe da Subsecção Financeira da UnAp/AMAS

**Data:** 14 de Março de 2012

**Hora:** 10h30m

**Local:** IGeoE, Lisboa

**Suporte:** Documento Word

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

##### **1. Quando finalizou o curso da AM ficou colocado numa seção financeira?**

**R:** *“Sim, estive colocado os dois primeiros anos na UnAp/AMAS e de seguida fui colocado no IGeoE, onde ainda hoje desempenho essas funções.”*

**2. Teve alguém para o ajudar na sua integração nessa seção, nomeadamente o ex-adjunto financeiro?**

**R:** *“Sim, em ambos os locais estive em sobreposição durante 1 semana, o que sinceramente não serve de muito, principalmente quando se acaba o curso da AM e se é colocado numa unidade.”*

**3. Numa retrospectiva, considera que se sentia preparado, ao nível do SIG/MDN, para ocupar o cargo de adjunto financeiro se não tivesse a ajuda do ex-adjunto financeiro dessa seção?**

**R:** *“Sim, do ponto de vista teórico. Se houvesse mais prática durante a formação na AM, durante os estágios nas seções logística,s durante o TPO ou uma formação específica de SIG iria facilitar e ajudar na adaptação às funções de ChSSF.”*

**4. Numa retrospectiva, considera que apenas com a formação dada pela AM teria conseguido assumir o cargo, trabalhando no SIG/MDN, sem qualquer ajuda?**

**R:** *“Não, mas também considero que nunca será possível porque durante a formação estudamos apenas os processos em situações ideais e não somos confrontados com as dificuldades que aparecem durante o dia-a-dia nas seções financeiras.”*

**5. Que melhorias incrementaria na formação dos cadetes na AM para uma melhor adaptação ao cargo de adjunto financeiro para o manusear do SIG/MDN?**

**R:** *“Considero que um maior tempo despendido junto ao SIG através de diversas formações é fundamental desde que seja complementado com um incremento do tempo junto ao adjunto financeiro de forma a adaptar tudo aquilo que aprendemos nas ações de formação seja aplicado numa vertente mais adaptada ao dia-a-dia, isso era uma forma de estramos muito mais preparados quando tomamos estas funções.”*

**6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

**R:** *“Não.”*



## **Apêndice V**

### **Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Flávio Fernandes**

**Interlocutor:** Ten AdMil Flávio José Rodrigues Fernandes

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo

**Cargo:** Chefe da Subsecção Financeira do CM

**Data:** 15 de março de 2012

**Hora:** 15h17m

**Local:** CM, Lisboa

**Suporte:** Gravação em áudio digital

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

##### **1. Quando finalizou o curso da AM ficou colocado numa seção financeira?**

**R:** *“Quando acabei o meu curso na AM fui logo colocado no Colégio Militar e fui colocado logo na Seção Financeira e desde aí o meu percurso foi numa Seção Financeira.”*

**2. Teve alguém para o ajudar na sua integração nessa seção, nomeadamente o ex-adjunto financeiro?**

**R:** *“O meu caso é um caso particular que sai da norma do resto dos oficiais de administração. Quando fui colocado no Colégio eu tive outro oficial de administração, eu era adjunto do Adjunto Financeiro e estivemos os dois a trabalhar durante 1 ano e isso em termos de formação e em termos de aprendizagem foi uma grande valia e ajudou-me muito na minha integração.”*

**3. Numa retrospectiva, considera que se sentia preparado, ao nível do SIG/MDN, para ocupar o cargo de adjunto financeiro se não tivesse a ajuda do ex-adjunto financeiro dessa seção?**

**R:** *“Em termos dos meus conhecimentos e de estar preparado para desempenhar funções o que eu entendo é que o que a AM me deu foram as bases teóricas, que nos dizem teoricamente como é que as coisas funcionam, mas em termos de colocarmos a teoria na prática, como é óbvio, vão surgir as dificuldades porque na minha opinião não tinha a formação em termos de on job training necessária e as luzes que tinha de SIG consistiam numa ambientação ao sistema, que já não me era estranho, mas a minha aprendizagem foi mais a trabalhar e desenvolvendo os casos que iam aparecendo e ir vendo como as coisas funcionavam e foi assim que se finalizou a minha formação e fiquei mais proficiente a trabalhar com o SIG.”*

**4. Numa retrospectiva, considera que apenas com a formação dada pela AM teria conseguido assumir o cargo, trabalhando no SIG/MDN, sem qualquer ajuda?**

**R:** *“No meu caso, sempre que tinha alguma dúvida perguntava, mas existem os CFin para nos apoiar. A questão que estou aqui a referir é que a formação na AM é válida mas na minha ótica é apenas uma iniciação porque a conclusão dessa formação é feito no decorrer das funções que uma pessoa tem e de estar a trabalhar com o SIG.”*

**5. Que melhorias incrementaria na formação dos cadetes na AM para uma melhor adaptação ao cargo de adjunto financeiro para o manusear do SIG/MDN?**

**R:** *“Algumas das formas de resolver estas lacunas são os estágios nas Seções Logísticas serem mais prolongados no tempo e mesmo os próprios tirocinantes terem permissões ativas e poderem trabalhar no sistema, sempre supervisionados com o adjunto financeiro que estiver com os tirocinantes, podendo até desta forma ajudar a desenvolver mais trabalho. Uma das funções do adjunto financeiro é dar formação aos elementos que trabalham com ele e que não têm a formação adequada, resolver as dúvidas e problemas que surgem no imediato e se uma pessoa não tem prática e não tem essas ferramentas torna-se um bocadinho mais difícil.*

*Outro handicap era o facto de na AM só trabalharmos com o módulo de formação do SIG, que apresentam muitas lacunas, bugs e apresentavam algumas divergências com a realidade do SIG em produtivo.”*

**6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

**R:** *“O SIG é uma ferramenta que veio ajudar muito na parte contabilística aos adjuntos financeiros, sendo necessário dar mais realce à formação dada na AM, que é válida, só que deveria haver um alargamento do tempo que uma pessoa está no estágio.”*

## **Apêndice W**

### **Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil André Carvalho**

**Interlocutor:** Ten AdMil André Miguel Maroco Carvalho

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo

**Cargo:** Chefe da Seção Logística do HMP e antigo chefe da Subsecção Financeira do HMP

**Data:** 16 de Março de 2012

**Hora:** 9h17m

**Local:** HMP, Lisboa

**Suporte:** Gravação em áudio digital

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

##### **1. Quando finalizou o curso da AM ficou colocado numa seção financeira?**

**R:** *“Eu finalizei o curso em 2008 e fiquei colocado na seção financeira do HMP, portanto, sempre estive colocado numa seção financeira desde que acabei o curso.”*

**2. Teve alguém para o ajudar na sua integração nessa seção, nomeadamente o ex-adjunto financeiro?**

**R:** *“Tive. Na altura que eu cheguei aqui ao hospital o chefe da logística era o Major Duarte e a adjunta financeira era a Capitão Santos. Com a minha chegada o Major Duarte foi-se embora do hospital e a Capitão Santos passou de adjunta financeira para chefe da logística, portanto eu estive sempre aqui com o adjunto financeiro. Claro que isso ajuda imenso nesta seção, já conhece esta realidade hospitalar, que é uma realidade completamente distinta daquilo que nós estudamos, com muitas especificidades, com muitas características e o facto de ela estar aqui ajudou-me bastante, porque já conhecia esta realidade da atividade hospitalar.”*

**3. Numa retrospectiva, considera que se sentia preparado, ao nível do SIG/MDN, para ocupar o cargo de adjunto financeiro se não tivesse a ajuda do ex-adjunto financeiro dessa seção?**

**R:** *“Quanto ao SIG eu não estava preparado nem nunca ninguém estará, porque a realidade operacional é sempre diferente da realidade teórica e há muita coisa sobre o paradigma de SIG que quando chegamos às unidades nós já estamos trabalhados. No entanto, eu não estava preparado, mas também acho que é impossível pois, há determinadas coisas que na prática a ter que as fazer é que sentimos as dificuldades e as dúvidas.*

*O SIG é um programa amigável, ao contrário do que outros dizem, não é fácil, não é muito intuitivo, mas é amigável. Os conceitos são simples e tem os campos de ajuda que permite esclarecer o que o SIG está a crer dizer e tem um conjunto de instruções técnicas e guiões e circulares que ajuda a interpretar aquilo que os mapas dizem. Claro que no meio disto há sempre buracos negros, coisas que não há em circulares e guiões e aí não há nada melhor do que pegar num telefone para um camarada, independentemente do curso, sou da opinião que é importante uma pessoa ter humildade para uma pessoa reconhecer que não sabe do que fazer mal. O fazer mal a nível financeiro produz impacto na nossa organização e poderá trazer problemas judiciais ou com fornecedores que envolvam tribunais. Neste aspeto mais vale perguntar para fazer bem.*

*Preparado? Eu não estava e nunca ninguém estará completamente porque nunca ninguém nos consegue ensinar o que se faz no dia-a-dia no terreno, isso é uma experiência que só se pode sentir quando se está no terreno e depende de unidade para unidade. Eu cheguei aqui e tinha cerca de 38 pessoas. Isso também é uma coisa que nos faz sentir que não estamos preparados, é uma realidade distinta. Eu pergunto: será possível preparar alguém para isto? É impossível preparar alguém, é possível dar-lhe as ferramentas teóricas e ele depois desenvolve os skills técnicos quando estiver a aplicar isso.”*

**4. Numa retrospectiva, considera que apenas com a formação dada pela AM teria conseguido assumir o cargo, trabalhando no SIG/MDN, sem qualquer ajuda?**

**R:** *“A ajuda do ex-adjunto financeiro é fundamental, especialmente porque há determinadas experiências que nós temos a viver que ele já viveu, ou problemas a nível contabilístico, ou erros do sistema ou determinados mapas que é preciso saber interpretar, são coisas que ele a determinado momento já sabe fazer e são essas coisas que aceleram a nossa capacidade de resolução de um problema, se ele não tiver era muito mais difícil.*

*O objetivo da formação da AM é formar oficial do Exército Português em primeiro lugar e só depois em Administração Militar. Isso dá algumas ferramentas contabilísticas, introduz-me num ambiente SIG mas, é a questão da teoria versus a prática, na prática há muita coisa que é diferente, há muita coisa muito pormenor que não é estudado, que nem podia ser a AM a fazê-lo, senão tinha de ser uma Academia SAP, em que só se trabalhava SIG que é diferente do objetivo da AM, a teoria fundamenta a prática, a AM dá as bases teóricas, dá um conceito genérico, mas há determinadas coisas que vamos sempre só conseguir aprender no terreno. Com a formação dada na AM, umas horas por semana, é impossível aprender a trabalhar com uma ferramenta destas, que tem um leque de informação tão fiel que ela fornece, até porque o SIG não é só registo contabilístico, o SIG tem um leque de módulos, desde o módulo logístico, o módulo de recursos humanos, módulo analítica, um módulo de orçamento e ainda tem um módulo de planeamento, onde se faz o planeamento de atividades, tornando por isso impossível, mas que se deveria saber.*

*Penso que o objetivo é uma pessoa sentar-se ao computador e olhar para o SIG e não perguntar que é que é isto? Isso permite, permite já estar familiarizado com alguns conceitos e com o ambiente e com alguns pormenores específicos, porque grande parte*

*das coisas que se aprende, na prática nas unidades não é o adjunto financeiro que faz, o adjunto financeiro monitoriza o lançamento, deve saber como se faz, mas não fazê-lo. Ele nunca se deve empenhar em demasia numa tarefa específica porque deve ter a capacidade de ter uma visão global do sistema, e se se empenhar deixa de ter essa visão global do sistema. A formação dada permite-nos ter um conhecimento básico daquilo que é o sistema, não permite trabalhar plenamente com o sistema, mas tem-se um conhecimento básico.”*

**5. Que melhorias incrementaria na formação dos cadetes na AM para uma melhor adaptação ao cargo de adjunto financeiro para o manusear do SIG/MDN?**

**R:** *“O adjunto financeiro, apesar de não ser assim em todo o lado, é um bombeiro, ele anda sempre a apagar fogos em todo o lado.*

*Penso que será necessário ter uma maior base de contabilidade, penso que faz falta uma base mais sustentada de contabilidade. Devia ser mais que um ano a trabalhar com contabilidade para o pessoal estar completamente à vontade com a contabilidade. Aos adjuntos financeiros não se pede que saibam lançar uma fatura em SIG, ele deve saber lançar, ele tem de perceber como isso funciona, as contas que vão ser movimentadas, contas do razão em termos orçamentais, para que se aparecer um erro ele saber com reagir, é aí que ele intervém, quando há um erro, quando há uma dúvida, quando há uma dificuldade, se ele perceber mecânica que está por detrás, permite encontrar a solução do problema.*

*Além disso deveria haver uma formação mais sustentada em SIG, superior àquilo que é dada e acho que era importante que a DFin ou os CFin terem maior impacto na formação, participarem mais porque é lá que está o pessoal especialista em finanças.*

*Os cadetes que saem da AM não são só para adjuntos financeiros, também vão para a parte de intendência e para a logística, tornando assim a pergunta mais difícil de responder porque ao mudar-se a formação dos cadetes teria que mudar a formação de todos os cadetes de administração e estaria a dar mais importância à parte financeira do que à parte logística, que não deixa de ser uma das valências da Administração Militar.*

*Se houvesse duas áreas, como acontece no exército americano, que é a parte financeira e a parte logística, se conseguíssemos fazê-lo devíamos dar uma base mais*

*sustentável na parte das finanças a contabilidade, fiscalidade e SIG. Ao fim ao cabo são as ferramentas que vão ser usadas e permitir que as pessoas que vão desempenhar funções nas áreas das finanças conheçam melhor a situação das finanças, dos impostos, dos prazos, talvez reforçando os estágios nas unidades, começando a fazer estágios mais cedo.*

*A AM forma num âmbito mais geral, se muda-se estaria a perder o papel da AM.”*

#### **6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

**R:** *“Nunca ninguém está completamente preparado, o melhor amigo do adjunto financeiro é um telefone e uma agenda, não há que ter medo de ligar e colocar dúvidas e não se deve ter medo de não saber, tem de ter a capacidade de investigar e procurar saber. Ter em atenção nesta área de recursos financeiros, que é uma área mais crítica, as coisas que são mal feitas têm um impacto ao nível de coimas, multas e problemas judiciais e esses erros têm cada vez mais consequências maiores.”*



## **Apêndice X**

### **Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Sérgio Ganchinho**

**Interlocutor:** Ten AdMil Sérgio Miguel Comprido Ganchinho

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo

**Cargo:** Chefe da Subsecção Financeira da DSP

**Data:** 16 de Março de 2012

**Hora:** 14h30m

**Local:** DSP, Lisboa

**Suporte:** Correio eletrónico

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

##### **1. Quando finalizou o curso da AM ficou colocado numa seção financeira?**

**R:** *“Sim, fui colocado na DSP desde que finalizei o curso em 2009.”*

##### **2. Teve alguém para o ajudar na sua integração nessa seção, nomeadamente o ex-adjunto financeiro?**

**R:** *“Sim, estive em sobreposição durante 6 meses”*

- 3. Numa retrospectiva, considera que se sentia preparado, ao nível do SIG/MDN, para ocupar o cargo de adjunto financeiro se não tivesse a ajuda do ex-adjunto financeiro dessa seção?**

**R:** *“Não, a AM apenas nos dá a teoria sem criar a prática necessária para que a integração nas subseções financeiras seja menos abrupta e possa em menos tempo começar a rentabilizar o oficial que seja colocado aí.”*

- 4. Numa retrospectiva, considera que apenas com a formação dada pela AM teria conseguido assumir o cargo, trabalhando no SIG/MDN, sem qualquer ajuda?**

**R:** *“Não, eu estive 6 meses em sobreposição onde aprendi muito mas quando o antigo adjunto financeiro foi colocado noutra unidade, passando eu a ocupar as funções de chefe da subseção financeira, foi totalmente diferente. Nessa altura tive a sorte de ter gente muito capaz dentro desta subseção financeira e que permitiram e ajudaram a resolver todos os meus problemas.”*

- 5. Que melhorias incrementaria na formação dos cadetes na AM para uma melhor adaptação ao cargo de adjunto financeiro para o manusear do SIG/MDN?**

**R:** *“No manusear do SIG a melhoria passa não só pelo aumento do tempo de estágio nas seções logísticas mas também por uma previsão da futura colocação dos tirocinantes aquando da sua entrada nos quadros. Isto permitiria aos oficiais conhecer a unidade onde vão ser colocados na primeira vez e desta forma a integração nos processos financeiros da unidade ser mais rápida e eficaz sendo depois necessário menos tempo de sobreposição e iria ser possível uma melhor gestão dos recursos humanos.”*

*Aparte do SIG, considero que uma melhor formação ao nível do CCP era importante porque ainda se nota alguma dificuldade em trabalhar com este código em algumas unidades, desempenhando o adjunto financeiro um papel importantíssimo para o*

*cumprimento desta lei pois, muitas vezes, é o próprio que fica encarregue de realizar todo o procedimento de contratação.”*

**6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

**R:** “Não”

## **Apêndice Y**

### **Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Fernando Cardoso**

**Interlocutor:** Ten AdMil Fernando António Rodrigues Cardoso

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo

**Cargo:** Chefe da Subsecção Financeira da ESE

**Data:** 19 de Março de 2012

**Hora:** 14h27m

**Local:** ESE, Caldas da Rainha

**Suporte:** Correio eletrónico

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

##### **1. Quando finalizou o curso da AM ficou colocado numa seção financeira?**

**R:** *“Sim. Mal acabei o curso fui logo colocado aqui na subsecção financeira da Escola de Sargentos do Exército.”*

**2. Teve alguém para o ajudar na sua integração nessa seção, nomeadamente o ex-adjunto financeiro?**

**R:** *“Quando me apresentei nesta secção o anterior Adjunto Financeiro o Nosso Major AdMil António Cipriano já estava a frequentar o Curso de Promoção a Oficial Superior pelo que não houve nenhum período de sobreposição. Esta situação foi complicada e não é o aconselhável, contudo todos os elementos da secção contribuíram para a minha integração e pude contar com cada um deles.”*

**3. Numa retrospectiva, considera que se sentia preparado, ao nível do SIG/MDN, para ocupar o cargo de adjunto financeiro se não tivesse a ajuda do ex-adjunto financeiro dessa seção?**

**R:** *“A formação que nos foi dada na AM em termos de SIG não foi a melhor, houve aspetos em que senti muitas restrições. Foi uma formação essencialmente teórica e foram poucas as horas dedicadas à prática, o que fez que tivesse sentido algumas dificuldades quando comecei a trabalhar a sério com o SIG. Em termos de me sentir preparado, sentia-me com capacidades e preparado para desempenhar as funções de Adjunto Financeiro. É claro que há sempre questões e dúvidas que se levantam mas há muita informação nos dias de hoje nomeadamente em termos de SIG que nos permitem fazer face às nossas dificuldades e depois há o apoio daqueles que trabalham connosco e também do escalão superior, como por exemplo o Centro de Finanças.”*

**4. Numa retrospectiva, considera que apenas com a formação dada pela AM teria conseguido assumir o cargo, trabalhando no SIG/MDN, sem qualquer ajuda?**

**R:** *“Sem qualquer ajuda teria sido muito mais complicado. Agora se era possível assumir o cargo, creio que sim.”*

**5. Que melhorias incrementaria na formação dos cadetes na AM para uma melhor adaptação ao cargo de adjunto financeiro para o manusear do SIG/MDN?**

**R:** *“De uma forma geral a formação que é dada na Academia é bastante boa. Nomeadamente em termos de SIG, julgo que seria conveniente haver mais horas práticas adaptadas ao dia a dia de uma U/E/O. Pois de facto a teoria é importante mas é com a prática que se consegue executar as tarefas que depois nos são solicitadas no quotidiano. É uma questão de adaptar a formação á realidade que se vive na maior parte das Unidades e á missão que temos de cumprir enquanto Chefes da Subsecção Financeira.”*

**6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

**R:** *“Não.”*

## **Apêndice Z**

### **Inquérito por entrevista ao Sr. Ten AdMil Luís Branco**

**Interlocutor:** Ten AdMil Luís Miguel Jorge Branco

**Entrevistador:** Asp Al AdMil Vasco Lobato de Faria Rijo

**Cargo:** Chefe da Seção de Informação de Gestão e antigo Chefe da Subsecção Financeira da EPC

**Data:** 21 de Março de 2012

**Hora:** 11h03m

**Local:** DFin, Lisboa

**Suporte:** Gravação em suporte digital

#### **Preâmbulo de orientação:**

Face aos objetivos superiormente definidos para a implementação do POCP, foi criado um projeto para a adoção de um sistema SAP, através do SIG. O trabalho desenvolvido visa estudar os desafios contabilísticos trazidos pela emergência deste projeto, quais os seus desafios na implementação e prever possíveis desenvolvimentos para a otimização deste sistema.

Nesse sentido, é possível encetarem-se algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento mais plurais.

#### **Questões:**

##### **1. Quando finalizou o curso da AM ficou colocado numa seção financeira?**

**R:** *“Sim, fiquei colocado na EPC.”*

**2. Teve alguém para o ajudar na sua integração nessa seção, nomeadamente o ex-adjunto financeiro?**

**R:** *“Não, eu tive algo diferente, eu estagiei na unidade onde depois fui colocado, ou seja, eu estive lá um mês e durante esse mês houve 2 auditorias, ou seja, duas semanas não foram aproveitadas considerando por isso que só estive lá 2 semanas que serviu para ver como é que as coisas funcionavam, quando cheguei lá já sabia como é que as coisas funcionavam naquela unidade, mas efetivamente trabalhar nunca cheguei a trabalhar, nem tive ninguém para me passar o trabalho.”*

**3. Numa retrospectiva, considera que se sentia preparado, ao nível do SIG/MDN, para ocupar o cargo de adjunto financeiro se não tivesse a ajuda do ex-adjunto financeiro dessa seção?**

**R:** *“Eu não tive ajuda e no nosso ano tivemos uma fraca formação de SIG, tínhamos uma coisa boa na altura, que agora acho que já não há, tínhamos boas pessoas nos CFin, qualquer dúvida telefonava para lá e ele resolvia-me o problema, isso durante os primeiros 2 a 3 meses onde me servi muito dele. Numa fase inicial quem me ajudou foi o CFin.”*

**4. Numa retrospectiva, considera que apenas com a formação dada pela AM teria conseguido assumir o cargo, trabalhando no SIG/MDN, sem qualquer ajuda?**

**R:** *“Muito dificilmente com aquilo que havia na altura. Atualmente, acho que a formação na AM já está um bocadinho melhor, até porque já têm a formação aqui, além da formação na Póvoa de Varzim e além disso já se sabe da existência do portal SIG. Atualmente existe, no mínimo, 3 coisas enquanto que antigamente só havia uma, ou seja, eu acho que iria ser muito difícil para nós, mas tudo se faz, sem ajuda nenhuma iria fazer asneira de certeza absoluta.”*



**5. Que melhorias incrementaria na formação dos cadetes na AM para uma melhor adaptação ao cargo de adjunto financeiro para o manusear do SIG/MDN?**

**R:** *“Efetivamente é aquilo que já existe agora, que é uma formação aqui na DFin no 4º ano e na Póvoa era só mais consolidação de conhecimentos adquiridos, ou seja, na DFin aprendias a trabalhar com o SIG, aqui dava-se o know-how para tu saberes e quando chegavas à Póvoa, nas 50h, a única coisa que eu punha não era um género de refresh da formação, mas era sim casos práticos para seres tu a fazer. Basicamente isto é o que é necessário. Basta 15 minutos só para lembrar que nos NPD se tem de preencher certos espaços, e depois dizia para experimentar, fazer por vocês e ver os erros que dá, isto é que é necessário.”*

**6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

**R:** *“Na minha altura a formação não era adaptada, na tua, com a formação aqui, se têm formação com casos práticos na Póvoa e depois ainda vai haver, como efetivamente já está a haver e para o ano vai haver outra vez, a meio do ano de alf vai havendo refresh. Além de teres formação no 4º ano, de fazeres exercícios no 5º, no 6º, mesmo no decorrer da tua vida prática, voltas a ter nova formação, sendo considerado mais um refresh daquelas coisas que se faz com menos rotina. Óbvio que lançar cabimentos, compromissos e NPD não. Tem de haver alguém aqui na DFin que deve saber que desde a altura em que tu tiveste a formação não houve qualquer alteração para a entrada em produtivo está tudo ok e não necessitas de mais formação. No caso deste ano com a entrada da tesouraria única, em que houve alterações, a formação que tu tiveste não está contemplada a tesouraria única, o que vai ter que acontecer com o teu curso é um refresh em tesouraria única, explicar efetivamente, mas isto logo até 15 de Outubro, vocês têm que ser cá chamados e ter este refresh, isto é o que eu tenho a acrescentar. Em termos de formação é necessário detetar o erro, detetar a alteração face ao teu período de instrução, se houve ou não, e se houve tem de se dar formação.”*

## Apêndice AA

### Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. TCor AdMil

Fernando Barnabé

Questão 1 - Como decorreu este projeto em 2004 até à sua fase de implementação em 1 de Janeiro de 2006?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>“Nenhum dos Ramos das FA nem o EMGFA tinham POCP, à exceção da Marinha que já em SAP embora numa fase embrionária”;</i></li><li>- <i>“Objetivo principal de cumprir a lei e implementar o POCP”;</i></li><li>- <i>“Projeto começou oficialmente em 2003, na fase de levantamento de processos para se adotar o processo único comum aos Ramos”;</i></li><li>- <i>“Exército não se empenhou com os recursos necessários para cumprir os objetivos como os outros Ramos em todas as vertentes”;</i></li><li>- <i>“No dia 1 de Janeiro de 2006, apenas a parte financeira, embora com grande dificuldade porque a implementação pressupunha a alteração de processos internos que não foram alterados”;</i></li><li>- <i>“Exército decidiu mudar a lei orgânica em Julho de 2006, o que veio complicar ainda mais, porque no ano de arranque nunca se deveria mudar as estruturas organizativas”;</i></li><li>- <i>“Dificuldade de implementação por inércia do Exército”;</i></li><li>- <i>“Força Aérea já tem o módulo MM todo implementado</i></li></ul>	<p>Objetivo de cumprir a lei;</p> <p>Não houve empenho suficiente do Exército;</p> <p>Início do SIG em produtivo a 1 de janeiro de 2006;</p> <p>Força Aérea e Marinha já em funcionamento com o módulo de logística;</p>

<p><i>e a Marinha também, no Exército é que tem sido feito pouco”;</i></p> <p><i>- “Recursos humanos, não foi por culpa dos ramos, está a ser trabalhada no Ministério mas, por motivos orçamentais, não há uma data, está tudo praticamente pronto para ser implementado no dia 1 de Janeiro de 2013”.</i></p>	
---	--

<b>Questão 2 - Que fases envolveram este projeto?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<p><i>- “Fase do levantamento de processos (...) onde se levantam macro processos, logística, finanças e recursos humanos (...) área das finanças foram cerca de 92 processos”;</i></p> <p><i>- “Cada ramo/organismo do Ministério da Defesa fez isto, depois criou-se um processo único comum aos 3 Ramos”;</i></p> <p><i>- “Surgiu a fase de implementação deste software”;</i></p> <p><i>- “Fases deste macro processo são estas: o levantamento de processos, criação do processo único e a implementação”;</i></p>	<p>Levantamento de processos, criação do processo único para os ramos e organismos do MDN e implementação.</p>

<b>Questão 3.a - Quais são os pontos fortes que podem ser apontados ao projeto SIG no Exército Português?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<p><i>- “Cumprimento da lei em termos de POCP (...) apresenta as contas em POCP desde 2006 e com património desde 2009 (...) exceção daquilo que entronca na área logística, em que a gestão do imobilizado se encontra com a exceção do material de</i></p>	<p>Adoção do POCP;</p> <p>Apresentação de contas ao TC;</p> <p>Obtenção de informação.</p>

<p><i>natureza militar”;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Maior disciplina interna”;</i></li> <li>- <i>“Capacidade de obtenção de informação em tempo real e centralizada”;</i></li> <li>- <i>“A padronização deste sistema apenas foi uma passagem para a informática daquilo que é o POCP, uma própria padronização (...) pode-se considerar isso um ponto forte, a padronização e a informatização”.</i></li> </ul>	
--	--

**Questão 3.b - Quais são os pontos fracos que podem ser apontados ao projeto SIG no Exército Português?**

<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Falta de empenho do Exército no projeto na fase inicial (...) na não colocação de equipas em número necessário neste projeto”;</i></li> <li>- <i>“Parte logística não estar montada por desentendimentos internos do Exército”.</i></li> </ul>	<p>Falta de empenho do Exército;</p> <p>Falta a componente logística.</p>

**Questão 4.a - Quais são as vulnerabilidades que podem ser apontadas ao projeto SIG no Exército Português para que a sua implementação tivesse sido mais fácil?**

<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Uma estrutura hierárquica forte, uma grande dispersão territorial e são grandes”;</i></li> <li>- <i>“Os Ramos têm dezenas de milhões de linhas de artigos de imobilizado, têm prédios, têm uma complexidade de gestão de pessoal que entronca depois no processamento de vencimentos, têm todas as carreiras da Administração Pública, desde médicos, enfermeiros, professores de ensino secundário e universitário, juízes, isto é, quase todas as carreiras”;</i></li> </ul>	<p>Grandes estruturas;</p> <p>Milhões de linhas de artigos;</p> <p>Falta de recursos humanos;</p> <p>Rotatividade dos militares.</p>

<p>- “A grande vulnerabilidade está relacionada com a falta de alocação de recursos ao projeto durante o tempo necessário e nas decisões de implementação do comando do Exército”;</p> <p>- “É difícil ter as pessoas certas no sítio certo durante muito tempo”.</p>	
---	--

<p><b>Questão 4.b - Quais são as potencialidades que podem ser apontadas ao projeto SIG no Exército Português e que devem ser tidas em consideração num projeto futuro?</b></p>	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p>- “Capacidade de uniformizar processos”;</p> <p>- “Capacidade de implementar algo de forma faseada que é complexo e são contributos que são colhidos pela Administração Pública”;</p> <p>- “Processos que cumprem a lei e o POCP constituem uma base de trabalho para a DGO criar o projeto RIGORE”;</p> <p>- “A complexidade do SIG está mais na logística do que na financeira”;</p> <p>- “Por decisão do comando do Exército, por motivos de segurança, não foi migrado para o SIG os bens de natureza militar que estão na portaria CIBE”;</p> <p>- “A contabilidade é o somatório da atividade operacional de uma organização que envolve uma parte financeira e uma parte logística”;</p> <p>- “Comparativamente aos outros organismos da Administração Pública o Exército está muito mais adiantado”.</p>	<p>Uniformização dos processos do Exército;</p> <p>Base do projeto RIGORE;</p> <p>Exército está mais adiantado que a Administração Pública.</p>

## Apêndice BB

### Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. Cap AdMil

Carlos Nina Martins

Questão 1 - Como decorreu a implementação do SIG em 1 de Janeiro de 2006?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>“A implementação do SIG decorreu, de uma forma geral bem (...) porque não causou constrangimentos naquilo que era essencial na área financeira, começando pela criação de compromissos e pelo pagamento desses mesmos compromissos”;</i></li><li>- <i>“Grandes dificuldades na implementação devido às necessidades a nível da formação”</i></li><li>- <i>“Todas as pessoas ligadas à área financeira do Exército terem de trabalhar com uma ferramenta diferente à que estavam habituadas”;</i></li><li>- <i>“Necessidade de dar formação e preparar as pessoas para uma diferente forma de abordar a contabilidade que era passar de uma contabilidade unigráfica e de uma ótica apenas orçamental e de tesouraria para uma contabilidade digráfica, consequência da implementação do POCP”;</i></li><li>- <i>“Os PLC foram saindo nos primeiros meses com muita dificuldade porque as pessoas que estavam formadas a trabalhar nesta nova ferramenta ainda não eram muitas na altura”;</i></li><li>- <i>“Houve 2 momentos distintos de formação. Os 3 Ramos enviaram elementos para o SIG, na altura em Paço de Arcos, para as equipas funcionais do SIG, para terem Formação de Formadores”;</i></li></ul>	<p>Correu bem porque não se falhou com as obrigações; Falta de formação inicial.</p>

- <i>“Esta equipa foi constituída em 2005 (...) e foi essa equipa que nos primeiros meses de 2006 foi dar a formação aos utilizadores finais do Exército”.</i>	
--	--

<b>Questão 2 - Considera que o Exército Português estava preparado para uma mudança profunda a nível da contabilidade, depois de trabalhar durante cerca de 3 décadas com a contabilidade unigráfica?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Formação se calhar podia ter sido dada antes, podia ter sido dada mais formação em POCP do que aquela que foi dada”;</i></li> <li>- <i>“Maioria dos quadros, nomeadamente dos oficiais formados na Academia Militar, todos eles tiveram contabilidade na Academia”;</i></li> <li>- <i>“Sendo que depois onde a falta desta formação e estas lacunas se evidenciaram mais foi no final já do ano de 2006 quando se começou a realizar a primeira conta de gerência em SIG”;</i></li> <li>- <i>“De ano para ano, notou-se sempre uma melhoria enorme no sistema e na qualidade da informação que estava no sistema”.</i></li> </ul>	<p>Formação antecipada e em maior quantidade;</p> <p>Melhoria contínua na introdução de informação no sistema.</p>

<b>Questão 3.a - Quais são os pontos fortes que podem ser apontados à implementação do SIG no Exército Português?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Associado à implementação do SIG, foi a adoção do POCP que era uma obrigatoriedade que nós já há muitos anos que tínhamos que cumprir”;</i></li> <li>- <i>“O ponto mais forte da implementação do SIG no Exército é a adoção de um sistema que sendo um sistema</i></li> </ul>	<p>Adoção do POCP;</p> <p>Sistema que fornece informação em tempo real;</p> <p>Melhor gestão orçamental.</p>

<p><i>de informação, em que a informação está sempre online e que a informação está sempre acessível”;</i></p> <p><i>- “A nível de gestão de orçamento do Exército foi aquela tarefa que ficou mais evidenciada com a adoção do SIG porque nós passamos a poder gerir o orçamento ao segundo”;</i></p> <p><i>- “Fazer uma análise documental de tudo o que está no sistema ao minuto e ao segundo para mim é o ponto mais forte da adoção do sistema”.</i></p>	
--	--

<b>Questão 3.b - Quais são os pontos fracos que podem ser apontados à implementação do SIG no Exército Português?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<i>- “O ponto mais fraco é que o sistema, numa fase inicial não é muito user friendly, ou seja, nalgumas transações do SIG, a entrada de dados não é muito intuitiva”.</i>	Colocar informação no sistema, inicialmente, não é intuitivo.

<b>Questão 4.a - Quais são as vulnerabilidades que podem ser apontadas ao projeto SIG no Exército Português para que a sua implementação tivesse sido mais fácil?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<i>- “Eu não consigo fazer uma comparação deste sistema para outros porque não conheço outros”.</i>	Desconhece

<b>Questão 4.b - Quais são as potencialidades que podem ser apontadas ao projeto SIG no Exército Português e que devem ser tidas em consideração num projeto futuro?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<i>- “Um ERP é uma ferramenta que possui diversos módulos (...) esses módulos interagem e fazem</i>	Interação entre diferentes áreas, todas no mesmo



<p><i>aprovações uns aos outros”;</i></p> <p><i>- “A maior potencialidade do SIG é (...) vários módulos que permitem gerir vários aspetos e vários sectores duma instituição, e que estão todos integrados entre si”;</i></p> <p><i>- “Um ERP é (...) uma ferramenta de apoio à gestão, de apoio à decisão”.</i></p>	<p>sistema;</p> <p>Apoio à decisão.</p>
--	---

<b>Questão 5.a - Que módulos foram totalmente implementados no seu início?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<p><i>- “Todas as unidades começaram a trabalhar a 1 de Janeiro de 2006 com EAPS e FI, que é um módulo de gestão financeira e o módulo de EAPS que é um módulo de contabilidade orçamental (...) são os dois módulos com que se arrancou em 2006”.</i></p>	<p>2 Módulos: EAPS e FI</p>

<b>Questão 5.b - Que módulos foram implementados apenas em unidades piloto?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<p><i>- “Parte do módulo MM foi avançando em unidades piloto, para fazer testes”;</i></p> <p><i>- “Módulo de contabilidade analítica, CO”;</i></p> <p><i>- “O módulo de imobilizado esteve sempre em produtivo mas nós não utilizávamos (...) e a partir de 2009 começou a ter novamente um número no sistema (...) mas também não houve unidades piloto a sério”;</i></p> <p><i>- “O GRW fazia este trabalho e ainda não abandonaram esse sistema, que é para passar a fazer em SIG”;</i></p> <p><i>- “Sem termos o módulo AA a funcionar em pleno, não conseguimos ter a classe 4 em POCP”;</i></p> <p><i>- “Em 2006 (...) o nosso balanço era só classe 1, classe 2, classe 6, classe 7 e classe 5”;</i></p>	<p>MM, CO tiveram unidades piloto;</p> <p>AA só foi usado em 2008;</p> <p>Necessário abandonar o GRW para se ter no balanço a classe 4 em pleno.</p>

- “ <i>Só depois de começarmos a trabalhar em pleno com o AA é que começou a haver informação classe 4</i> ”.	
---	--

**Questão 5.c - Como se processou a implementação de todos os outros módulos até à atualidade, especificando o estado de implementação dos módulos que estão em funcionamento e a previsão dos módulos a serem implementados?**

Expressões-chave	Ideias Centrais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “<i>O módulo CO está em arranque agora, início de 2012</i>”;</li> <li>- “<i>O módulo AA também já está em pleno</i>”;</li> <li>- “<i>O FI já estava em pleno, e o EAPS também</i>”;</li> <li>- “<i>O módulo PS (...) já está a arrancar, nomeadamente os contratos LPM e do PIDDAC</i>”;</li> <li>- “<i>O módulo SD é outro módulo que já está em funcionamento, no IGeoE e nos museus militares</i>”;</li> <li>- “<i>Vão começar a trabalhar em SD, (...) o Colégio Militar, o Instituto de Odivelas e os Pupilos (...) tentar fazê-lo na Direção de Saúde</i>”.</li> </ul>	<p>EAPS, FI e AA em pleno; CO e PS iniciaram em 2012;</p> <p>SD já está em funcionamento irá começar em funcionamento nos estabelecimentos de ensino.</p>

**Questão 5.d - Já é possível elaborar o Balanço e Demonstração de Resultados para a completa integração do POCP?**

Expressões-chave	Ideias Centrais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “<i>Conta de gerência de 2008 a 1ª com a classe 4</i>”;</li> <li>- “<i>Conta de gerência de 2010 já incorporou todos os imobilizados do Exército</i>”;</li> <li>- “<i>A classe 3 já aparenta alguma coisa porque algumas seções logísticas já trabalham com o MM, mas os valores que estão lá não espelham a realidade do Exército, porque só há as existências do depósito</i>”;</li> <li>- “<i>A nível da classe 3, apesar de já ter alguma</i></li> </ul>	<p>Sim, mas ainda com algumas falhas na classe 3 pela não implementação do módulo MM em todo o Exército.</p>

<i>informação no balanço, ela não está correta”.</i>	
--	--

## Apêndice CC

### Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. Cor Tms

#### Henrique Macedo

Questão 1 - Como decorreu este projeto em 2004 até à sua fase de implementação em 1 de Janeiro de 2006?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>“Início do projeto em 2004 foi fundamentalmente e exclusivamente a componente financeira”;</i></li><li>- <i>“Acabou com a componente mais complexa do sistema, que era a parte financeira, passou a ser uma prova e um teste ao próprio SIG (...) prova de fogo para que se assegurasse que o SIG teria sucesso na fase seguinte, na componente logística e na componente de recursos humanos”;</i></li><li>- <i>“Foi complexo esse processo de implementação porque mexeu com estruturas, com a organização, com os procedimentos e isso demora sempre o seu tempo mas o resultado final foi a implementação do módulo e hoje toda a gente vive com esse módulo”;</i></li><li>- <i>“SIG dava uma liberdade aos comandantes e uma confiança e um à vontade que no anterior processo não era possível porque os comandantes começaram a controlar de uma forma muita mais efetiva todo o processo financeiro da sua unidade, e a nível superior a mesma coisa”.</i></li></ul>	<p>Início do projeto apoiado na componente financeira por ser mais complexa.</p>

<b>Questão 2.a - Quais são os pontos fortes que podem ser apontados ao projeto SIG do Exército Português?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Um sistema que é integrado”;</i></li> <li>- <i>“Esta integração da informação é indiscutivelmente um passo em frente para uma gestão moderna e eficaz de qualquer organização”.</i></li> </ul>	Integração de várias componentes a pensar no futuro.

<b>Questão 2.b - Quais são os pontos fracos que podem ser apontados ao projeto SIG do Exército Português?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Exército tem vindo a melhorar significativamente, e pode-se dizer que esta fase inicial do processo financeiro está consolidada (...) Exército é tomado como uma referência pela sua integração com a DGO”;</i></li> <li>- <i>“A grande dificuldade que existe é a grande volatilidade da estrutura”;</i></li> <li>- <i>“Volatilidade de rotação das pessoas tem sido o grande fator que tem impedido que este avanço se tenha processado da mesma forma do que na área financeira”;</i></li> <li>- <i>“Já devíamos ter o módulo de recursos humanos e financeiro concluído, instalado e em operação”;</i></li> <li>- <i>“Estamos aqui à procura de desenhar um sistema integrado e enquanto todos esses módulos não estiverem concluídos, este sistema integrado ainda é virtual”.</i></li> </ul>	A não rotatividade do pessoal é fundamental para não se evoluir mais rápido e não permite criar um verdadeiro sistema integrado.

<b>Questão 3 - Como decorreu a implementação do SIG em 1 de Janeiro de 2006?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
- <i>“Foi muito atribulado, criou muita clivagem, criou muita crispação mas na verdade, quando se fala de grandes mudanças nas organizações é natural”.</i>	Muitas dificuldades inerentes às mudanças profundas dentro do Exército.

<b>Questão 4 - Que vantagem trouxe este sistema para o Exército?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
- <i>“Possibilitava um controlo efetivo, em tempo real, daquilo que se passava do ponto de vista financeiro”.</i>	Controlo em tempo real da informação.

<b>Questão 5.a - Quais são os motivos para que ainda não tenha ocorrido essa implementação? Quando é que se está à espera que sejam implementados?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
- <i>“O módulo da logística é aquele que neste momento está mais atrasado”;</i> - <i>“Os processos de negócio foram aprovados, houve já ensaios para o módulo de gestão de materiais, ao nível do DGME mas, houve problemas nessa unidade piloto, fruto de algumas deficiências da catalogação”;</i> - <i>“Estamos a trabalhar nesse assunto e eu espero que dentro em breve, eu diria durante este ano, antes do período de férias, que a parte de gestão de materiais esteja concluída e esteja afinada”;</i> - <i>“Módulo das compras locais (...) gostaríamos de ver esse módulo implementado também até final de 2012, fechando aqui o ciclo logístico com a componente das compras centrais, das compras locais e da gestão dos materiais”;</i>	O módulo de logística não se encontra implementado por um erro de catalogação; No módulo MM referente às compras locais já se iniciou e espera-se que no início de 2013 já se use na sua plenitude; O módulo de recursos humanos pararam por ordem do MDN mas neste momento está-se a delinear a estratégia de migração de dados.

<p>- “Temos de dar formação, temos de ter pessoas para dar essa formação nos sítios certos, estando a desempenhar funções de acordo com as suas competências e com a formação adquirida”;</p> <p>- “Recursos humanos (...) o processo parou por razões diversas entre as quais as alterações processadas ao nível do Ministério e com orientações no sentido de consolidar primeiramente aquilo que já estava feito (...) neste momento está com o PN aprovado e completo e neste momento todos os ramos estão a delinear a estratégia de migração de dados para depois poderem avançar com o projeto”;</p> <p>- “Face à escassez de recursos que existia, humanos e financeiros, não dava para que evoluísse-mos da forma tão célere como se queria”.</p>	
--	--

## Apêndice DD

### Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista feitos aos Srs. Ten AdMil Edgar Fontes e Ten Rodrigo Brito

Questão 1 - Que módulos se encontram neste momento em produtivo?		
Interlocutores	Expressões-chave	Ideias Centrais
Ten Fontes	<p>- “do grupo 1 é a parte de FI, EAPS, o CO encontra-se em implementação, o PS encontra-se em produtivo/implementação, AA em produtivo, MM em produtivo/implementação (...) Há um conjunto de unidades que utilizam MM, as outras unidades não utilizam porque ele está em produtivo mas não está implementado, o SEM-BW encontra-se em produtivo, o HR não se encontra nem em produtivo”;</p> <p>- “O grupo 2, as funções básicas no módulo TR algumas coisas são utilizadas, o módulo SD encontra-se em produtivo mas não se encontra implementado na totalidade das unidades, PM não se encontra implementado nem em produtivo, o módulo CFM talvez nem vai avançar, não faz grande sentido, o Real Estate também, o QM existe mas não está em produtivo ainda, o módulo EH&amp;S se calhar nunca vai ser implementado, o AIS também não”.</p>	<p>Os módulos que estão a funcionar a 100% são: FI, EAPS, SEM-BW, AA;</p> <p>Os módulos que estão a ser implementados são: CO, PS, MM, SD;</p> <p>Os módulos que não estão em produtivo são: HR, PM, CFM, QM, EH&amp;S e o Real Estate.</p>



<p><b>Ten Brito</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “<i>módulo de SD, vendas e distribuição, até ao momento está implementado nos museus militares e no IGeoE (...) pretende-se que este módulo seja implementado em todas as unidades do Exército</i>”;</li> <li>- “<i>módulo de RH não está nada implementado</i>”;</li> <li>- “<i>módulo de EAPS está completamente implementado</i>”;</li> <li>- “<i>O módulo financeiro, FI, está implementado em todas as unidades do Exército</i>”;</li> <li>- “<i>módulo de AA, gestão de imobilizado, trabalhamos com a vertente de criação de dados de imobilizados</i>”;</li> <li>- “<i>Trabalhamos com o módulo de contabilidade analítica, que começa-mos este ano</i>”;</li> <li>- “<i>módulo de MM temos em algumas unidades do Exército</i>”;</li> <li>- “<i>O módulo de manutenção não é usado a nível de nenhuma unidade do Exército</i>”;</li> <li>- “<i>O módulo de produção também não trabalhamos com ele</i>”;</li> <li>- “<i>O módulo PS trabalhamos desde este ano nas duas vertentes</i>”;</li> <li>- “<i>O módulo de gestão de qualidade não trabalhamos</i>”;</li> <li>- “<i>SEM-BW, trabalhamos com a recolha de informação (...)todas as unidades do Exército</i>”.</li> </ul>	
-------------------------	---	--

Questão 2.a - Quais são os motivos para que ainda não tenha ocorrido essa implementação?		
Interlocutores	Expressões-chave	Ideias Centrais
<b>Ten Fontes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Fruto da conjuntura em que nos encontramos ou fruto de alguma resistência à mudança”;</i></li> <li>- <i>“O Exército já tem um módulo que faz a gestão logística mas que não assegura todas as funcionalidades do MM, o que levou a que o módulo MM não tivesse sido implementado na generalidade”;</i></li> <li>- <i>“outros módulos, que fruto das prioridades que foram dadas, passaram para segundo plano”;</i></li> <li>- <i>“módulos acessórios, como é o caso do CO, do PS, são módulos que podem não funcionar, são módulos de apoio, também acabam, por fruto das prioridades, cair um pouco”;</i></li> <li>- <i>“Exército a querer implementar determinados módulos é muito difícil porque há falta de pessoal para implementar isso (...) Há alturas próprias para fazer as coisas, e o facto de não apostarmos na altura própria também tem consequências graves, que é a falta de pessoal para se poder implementar isso”;</i></li> <li>- <i>“visão simplista que existe que é as pessoas agarram-se muito à filosofia que o SIG é meramente financeira (...) SIG, ERP e sistemas informáticos de gestão</i></li> </ul>	<p>Resistência à mudança por não se querer deixar de trabalhar em GRW para se trabalhar no MM e por as pessoas não perceberem que todas têm de aprender a trabalhar em SIG;</p> <p>Há módulos que não são fundamentais e que passaram para 2º plano;</p> <p>Há uma grande dificuldade para implementar hoje em dia porque há poucas pessoas a trabalhar neste aspeto comparativamente quando a Força Aérea e a Marinha implementaram os módulos.</p>

	<p><i>não é só assinar papéis, é apoio à decisão, é logística e é recursos humanos e ou se começa a assumir que este é um projeto importante ou então isto vai sair sempre defraudado”;</i></p> <p><i>- “Tem de ser as áreas da logística a querer implementar os módulos logísticos e a área de recursos humanos a quer implementar essa área e falta dar esse passo ao Exército, que foi dado nos outros ramos, e que levou que o SIG nos outros ramos tenha sido implementado mais facilmente e em maior escala do que no Exército”.</i></p>	<p>Falta de utilizadores qualificados para dar formação.</p>
<b>Ten Brito</b>	<p><i>- “grande resistência à mudança por parte dos órgãos da chefia, a falta de utilizadores qualificados para dar formação”;</i></p> <p><i>- “o grande problema da não implementação dos restantes módulos prende-se com erro humano, pela falta de formação, pela resistência à mudança, falta de utilizadores qualificados”.</i></p>	

<b>Questão 2.b - Quando é que se prevê que sejam implementados?</b>		
<b>Interlocutores</b>	<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<b>Ten Fontes</b>	<p><i>- “o módulo MM (... ) já devia ter sido implementado logo desde o seu início porque faz parte do grupo I”;</i></p> <p><i>- “O módulo de recursos humanos é aquele que se avizinha que tenha uma</i></p>	<p>Prevê-se que o módulo de RH seja o próximo a entrar em produtivo enquanto os outros</p>

	<p><i>implementação a curto prazo”;</i></p> <p><i>- “o CO (...) prevejo, já que estou mais dentro desse módulo, que para 2013 o módulo já esteja implementado na generalidade, ou seja, aplicado em todas as unidades e utilizado o módulo na sua totalidade”;</i></p> <p><i>- “O módulo PS, da gestão de contratos, ele está em produtivo e está a ser implementado, e em princípio, este ano vamos conseguir extrair dois mapas para a prestação anual de contas para o TC porque é essa a mais-valia do módulo PS, a automatização de determinados mapas obrigatórios por lei”.</i></p>	<p>módulos que estão em produtivo e encontram-se a ser implementados.</p> <p>Há módulos que só podem ser implementados depois do módulo MM estar implementado</p>
<b>Ten Brito</b>	<p><i>- “módulo de RH que só se prevê que seja implementado em 2013”;</i></p> <p><i>- “módulo de SD prevê-se que seja implementado também em 2013”;</i></p> <p><i>- “O módulo CO está a ser implementado este ano e o processo vai ficar concluído este ano”;</i></p> <p><i>- “O módulo de AA está a ser completamente implementado este ano”;</i></p> <p><i>- “A nível do MM, que foge um pouco da área financeira, entrando mais na área logística mas que nós temos pessoas qualificadas (...) não é possível dar uma data porque implica dar a formação a várias pessoas”;</i></p> <p><i>- “O módulo de manutenção obriga a ter outros módulos em produtivo, sendo um</i></p>	

	<p><i>deles o módulo de MM”;</i></p> <p><i>- “O módulo de produção não está previsto que seja implementado”</i></p>	
--	---	--

**Questão 3.a - Que vantagens trouxeram na gestão dos recursos financeiros, materiais e humanos, para o Exército?**

<b>Interlocutores</b>	<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<b>Ten Fontes</b>	<p><i>- “O SIG, como sistema integrado de gestão, em termos de vantagens só podem ser reconhecidas quando ele é integrado (...) Se não se tem isso não há mais mais-valia de ter um sistema integrado de gestão, porque depois não se consegue tirar nem aproveitar aquilo que um sistema integrado de gestão tem para oferecer”;</i></p> <p><i>- “Se tenho essa plataforma SAP que consegue mexer em todas as áreas de forma integrada eu só vou ter uma real vantagem quando implementar isso”;</i></p> <p><i>- “O SIG trouxe claras vantagens face ao antigo sistema porque o antigo sistema era muito flexível, flexível demais, coisa que este não é, porque obriga que o utilizador tenha determinados conhecimentos e obriga que o utilizador tenha uma preocupação ao nível dos lançamentos contabilísticos”,</i></p> <p><i>- “o módulo MM tem várias vantagens face ao GRW só pelo facto de ser integrado (...) GRW não gere e o SIG</i></p>	<p>Só se tira uma real vantagem deste sistema quando ele tiver completamente implementado, de forma a abranger as 3 áreas, Financeira, Logística e RH;</p> <p>O módulo MM e RH oferecem mais informações e estão preparados para as necessidades atuais.</p>

	<p><i>gere alimentação”;</i></p> <p><i>- “O HR vem resolver questões que aquele sistema informático não tem, e é essa a grande mais-valia”.</i></p>	
<b>Ten Brito</b>	<p><i>- “Uma grande vantagem era se conseguíssemos implementar todos os módulos”;</i></p> <p><i>- “melhoria na recolha de informação, no tratamento da informação e da forma como é guardada esta informação”;</i></p> <p><i>- “Outra das vantagens dos outros módulos é que passamos a ter informação dada por outros módulos, diferente informação que permite uma melhor gestão”;</i></p> <p><i>- “possibilidade de recolha de informação de uma forma muito mais rápida (...)facilita o processo de tomada de decisão”;</i></p> <p><i>- “Outra das vantagens é a produção de mapas para os órgãos de decisão conseguirem melhorar a gestão”.</i></p>	

<b>Questão 3.b - Quais foram os grandes contratempos na sua implementação?</b>		
<b>Interlocutores</b>	<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<b>Ten Fontes</b>	<p><i>-“ A resistência à mudança é um deles depois existe também o facto de o sistema SIG obrigar o utilizador também tenha grandes conhecimentos sobre aquilo que está fazer, mas todos os sistemas são assim”;</i></p>	<p>Grande resistência à mudança e falta de preocupação com a implementação do SIG.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“as pessoas têm de se adaptar. Se hoje a pessoa não percebe, tem de ter formação, tem de ser explicado, parada é que essa pessoa não pode ficar, essa pessoa tem de conseguir fazer aquilo que lhe é exigido”;</i></li> <li>- <i>“O SIG não foi encarado com a preocupação com que deveria ter sido encarado, nunca ninguém deu importância ao SIG”;</i></li> <li>- <i>“A Força Aérea nomeia pessoas com inamobilidade de funções durante x anos, são pessoas que reconhecem naquilo importância, nomeavam pessoas do princípio ao fim que ficavam responsáveis por aquele trabalho”;</i></li> <li>- <i>“Este foi o maior contratempo para que a implementação do SIG não tenha corrido bem, não houve uma real preocupação com o SIG”.</i></li> </ul>	<p>Complexidade do sistema e a falta de formadores qualificados.</p>
<p><b>Ten Brito</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Este sistema requer utilizadores competentes e qualificados e o Exército ainda não tem essas pessoas qualificadas”;</i></li> <li>- <i>“vontade da chefia para querer implementar e reconhecer uma determinada mais-valia nesta implementação e atualmente ainda não existe esta preocupação a nível da chefia”;</i></li> <li>- <i>“é a complexidade do sistema ser tão grande que seja necessário uma grande qualificação (...) nível de Exército</i></li> </ul>	

	<i>agrava-se mais pela quantidade de pessoal”.</i>	
--	--	--

**Questão 4.c.i - Considera que os utilizadores estavam devidamente preparados para o funcionamento desta ferramenta, quando foi implementado o SIG em 2006?**

<b>Interlocutores</b>	<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<b>Ten Fontes</b>	- <i>“tal e qual como não houve a preocupação da implementação, a preocupação da formação também não houve e isso deveria ter sido assegurado”.</i>	Falta de formação e preocupação neste projeto.
<b>Ten Brito</b>	- <i>“em 2006 não estavam preparados (...)porque não se conheciam as potencialidades que hoje se conhecem”;</i> - <i>“Em 2006 os problemas que houve não se prenderam com a falta de formação mas sim com o não acompanhamento da evolução desta formação”.</i>	

**Questão 4.c.ii - Considera que os utilizadores estavam devidamente preparados para o funcionamento desta ferramenta, quando terminam a AM?**

<b>Interlocutores</b>	<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<b>Ten Fontes</b>	- <i>“A formação tem de passar a ser generalista para ser especificista (...) depois não se tem a formação para a respetiva função”;</i> - <i>“Devia-se criar um pacote de formação para pessoas que são adjuntas financeiras outra para Cmdt Comp, outro para a logística e se a formação for específica</i>	É necessário especificar a formação dependendo das funções que cada pessoa vai desempenhar; É necessário que



	<p><i>para cada função pelo menos garante que aquela pessoa tem formação para aquela função”;</i></p> <p><i>- “Não é só pessoal de AdMil que tem de ter formação em SIG, o SIG não é só finanças. O Chefe da Logística, que muitas vezes é um técnico, também tem de ter uma formação de SIG, porque existem um conjunto de funções que ele tem de abordar”.</i></p>	<p>todos trabalhem com o SIG e não só os financeiros.</p> <p>A nível da área financeira deveriam ser capazes de manusear o módulo EAPS e FI no seu dia-a-dia e não conseguem.</p>
<b>Ten Brito</b>	<p><i>- “A nível das pessoas que acabam a AM na área financeira considero que não”;</i></p> <p><i>- “Tem de haver um domínio completo no módulo EAPS e FI por parte dos adjuntos financeiros (...) pretende-se que eles saiam da AM e saibam resolver os problemas do dia-a-dia, e isso ainda não acontece.”</i></p>	

## Apêndice EE

### Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. TCor TPAA

José Cruz

Questão 1 - Em que estado se encontra a implementação do Bloco referente aos Recursos Humanos, especificando o seu desenvolvimento e as contrariedades para esta implementação?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p>- <i>Em 2002 (...) altura a área de recursos humanos não conseguiu desenvolver o seu processo único, da mesma forma que o processo único para a financeiro, fruto de ser uma área com muito mais diversidade em cada um dos ramos, mais desenvolvida, não estando muito orientada por regras muito próprias como a área financeira tem, decorrente da própria contabilidade pública;</i></p> <p>- <i>Por questões económicas, no ano de 2006, o processo foi suspenso;</i></p> <p>- <i>Foi retomado em 2009 com uma equipa constituída pelo Cmdt Dinis, que já tinha estado no projeto anterior (...) com o coordenador da altura de recursos humanos, o Cor Monteiro e comigo da Força Aérea e com mais um elemento do Exército, com orientações para reativar o módulo de recursos humanos;</i></p> <p>- <i>O trabalho de 2006 que nós já tínhamos, onde se tinha culminado com o desenho do processo único, embora não tivesse ainda aprovado pelos ramos. Em 2009 revisita-mos isso e em 2010 tínhamos um caderno de encargos definido, onde se definia os objetivos, o seu</i></p>	<p>O desenvolvimento começou em 2002 mas foi suspenso em 2006 e retomado em 2009 e neste momento está só à espera dos novos equipamentos para ser implementado, estando a ser realizados trabalhos de consolidação de processos.</p>

<p><i>âmbito funcional e todo um enquadramento legal. Em 2011 na sequência desse caderno de encargos inicia-mos o kick-off do projeto, em janeiro;</i></p> <p><i>- Foi logo entendimento que os recursos humanos fossem implementados na versão 6, isto pressupunha a necessidade de aquisição de novos equipamentos para fazer o upgrade da versão 5 na área logística e na área financeira e implementar e desenvolver depois os recursos humanos já na versão 6. Ainda não se iniciou a implementação porque ainda não há máquinas, porque entretanto deixou de haver dinheiro;</i></p> <p><i>- Neste momento nós estamos a aproveitar este atraso porque fomos monitorizando o projeto de forma a permitir-nos, o projeto só tinha 2 meses de análise e desenho, consolidar muito mais o projeto e em novembro de 2011 foi entregue aos ramos (...) a consolidar a questão dos perfis de autorização, a questão da definição migração de dados que está envolvido num mito sobre os históricos dos recursos humanos (...) como é o caso da segurança e classificação de informação;</i></p> <p><i>- O projeto foi dividido em vários sub-módulos, chamados macro processos, desde o módulo de planeamento de necessidades, o módulo obtenção, o módulo de gestão de pessoal, gestão das carreiras, o módulo de vencimentos e um módulo de procedimentos administrativos;</i></p> <p><i>- O motivo pelo qual ainda não se procedeu a esta implementação é esta falta de equipamento na versão 6;</i></p> <p><i>- Desde o momento que começamos a implementar até à entrada em suporte demorar-se 7 meses. Esperava-mos ter as máquinas em finais de abril.</i></p>	
---	--

<b>Questão 2 - Já foi realizada algum tipo de formação para este Bloco em geral e para algum módulo em particular?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Apenas houve uma formação sobre o que é a SAP e a maior parte da formação ocorre on job”;</i></li> <li>- <i>“Depois ser-nos-á dada formação de formadores, para nós fazermos a formação dos formadores dos ramos”;</i></li> <li>- <i>“Não se pode dar ainda formação pelo facto de ainda não termos sistema”.</i></li> </ul>	<p>Não pode ser realizada nenhuma formação nesta área porque ainda não existe sistema para se dar esta formação</p>

## Apêndice FF

### Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. MGen DFin José de Jesus da Silva

Questão 1 - Em que situação se encontra neste momento o SIG/MDN?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Estamos no sítio onde devíamos estar em relação ao módulo financeiro”;</i></li> <li>- <i>“No módulo logístico o Exército tinha a obrigação de estar muito mais à frente na sua implementação”;</i></li> <li>- <i>“No módulo de recursos humanos está em desenvolvimento, em fase de implementação (...) carece de uma decisão política que é a disponibilização de verbas para o investimento no SIG”;</i></li> <li>- <i>“De uma maneira geral o módulo financeiro é usada na sua plenitude pelo Exército, no módulo logístico aquilo que está desenvolvido o Exército não utiliza tão aprofundadamente quanto o que seria desejável e os recursos humanos carece do investimento para a implementação deste módulo.”</i></li> </ul>	<p>Módulo financeiro encontra-se implementado, o módulo logístico não está por culpa do Exército e os recursos humanos por falta de investimento do MDN</p>

Questão 2 - De que forma é que a gestão evolui com a entrada do SIG/MDN e as quais as vantagens no desempenho das suas funções?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“A evolução tem sido muita na área de finanças (...) à medida que vão implementando outros módulos “</i></li> <li>- <i>“Organigramas das organizações também têm de ser</i></li> </ul>	<p>Ainda há muita coisa para fazer, nomeadamente a eliminação dos CFin e a</p>

<p><i>mexidos (...) níveis intermédios tendem a constituir gordura”</i></p> <p>- “No apoio à decisão era possível retirar mais matéria essencial associada à área logística mas será muito mais fácil quando tivermos as três componentes em produtivo”;</p> <p>- “Neste momento temos 3 áreas que não falam entre si pelos sistemas informáticos e que é necessário que comuniquem para que toda a informação de gestão esteja num só programa e que permite um mais fácil controlo”.</p>	<p>implementação dos restantes módulos para se tirar um real proveito do SIG</p>
--	--

<p><b>Questão 3 - Quais são os principais motivos para que ainda não tenha ocorrido a implementação das restantes capacidades?</b></p>	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<p>- “Não houve um empenhamento necessário e suficiente para que a implementação do SIG no Exército (...) Ainda hoje estamos a pagar um pouco essa fatura, nomeadamente no módulo logístico”;</p> <p>- “No módulo de recursos humanos que recomeçou em 2011, e fruto das lições aprendidas, já se empenhou desde o início.”</p>	<p>Falta de empenho necessário na implementação do SIG</p>

## Apêndice GG

### Análise de conteúdo ao Inquérito por Entrevista feito ao Sr. Maj Tms

Carlos Nascimento

Questão 1 - Em que estado se encontra a implementação do Bloco referente da Logística?	
Expressões-chave	Ideias Centrais
<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>“Neste momento o SIG ao nível da logística não existe em todas as unidades, está a ser implementado, mas está um pouco parado”;</i></li><li>- <i>“é no Cmd Log que se centram todas as necessidades e é aí que se inicia todo o processo logístico em SIG”;</i></li><li>- <i>“Todo o processo logístico está a ser iniciado a nível centralizado no Cmd Log e quando o material vem é fornecido às unidades ou vai para a DGME (...) deveriam ser as unidades a comprar a nível local ou compravam através do Cmd Log quando o material estiver fora da competência da unidade”;</i></li><li>- <i>“complicações no Cmd Log na catalogação dos materiais no depósito e desta forma não é possível a entrada do material em sistema (...) tem-se criado equipas que vão ao depósito que têm estado a tentar corrigir esses erros”;</i></li><li>- <i>“tem atrasado a logística é o facto de não haver uma equipa técnica que possa dizer que o material que se recebe é aquilo que é pretendido e acordado”.</i></li></ul>	<p>O módulo MM não está implementado em todas as unidades do Exército, sendo o Cmd Log responsável por essa área quando cada unidade deveria ser responsável pelo seu ciclo logístico;</p> <p>A não entrada do módulo logístico deve-se à má catalogação dos materiais e à falta de pessoal.</p>

<b>Questão 2 - Como é que se tem desenvolvido esta área fundamental para a implementação plena do SIG/MDN, especificando porque é que ainda não foi implementado e quando se prevê a sua implementação?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“estamos à espera de respostas a algumas questões nomeadamente se o Exército, através da DMT, tem pessoal para arrancar com este sistema quando se entrar com a logística a nível das unidades (...) a falta de pessoal não lhe permite avançar ”;</i></li> <li>- <i>“Para que o PM trabalhe, e o trabalho em sistema está quase todo feito, e se possa aproveitar este sistema o MM tem de estar nas unidades instalado, sendo este mais um motivo para arrancar com o MM o mais cedo possível”;</i></li> <li>- <i>“O mais provável é arrancarmos mesmo sem estar a equipa completa nós damos formação e quando a equipa estiver completa junta-se a nós. A nível de estrutura está tudo pronto para avançar”.</i></li> </ul>	<p>A área logística está dependente da DMT e esta depende do pessoal, que neste momento não reúne condições para garantir o apoio às unidades aquando da implementação deste módulo;</p> <p>Com isto existem mais módulos que não fazem sentido entrarem em produtivo.</p>

<b>Questão 3 - Já foi realizada algum tipo de formação para este Bloco em geral e para algum módulo em particular?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“vai ser dada formação aos 3 ramos para formadores em finais de maio, formando assim pessoas que depois irão dar formação nos seus ramos”;</i></li> <li>- <i>“Já foram realizadas algumas formações ao nível de utilizadores finais de unidades (...) Nos depósitos também se deu formação”;</i></li> <li>- <i>“Foi feita também uma formação de formadores onde estiveram 12 pessoas durante 3 semanas e a maior parcela de pessoal, 9 para ser preciso, que vieram cá</i></li> </ul>	<p>Já foi dada alguma formação e neste momento está-se a preparar uma formação de formadores para os ramos;</p> <p>Quem já esteve presente nas anteriores sessões de formação já conseguiu implementar o módulo</p>



<i>eram financeiros o que permitiu arrancar com o MM na DFin”.</i>	MM.
--	-----

## Apêndice HH

### Análise de conteúdo aos Inquéritos por Entrevista feitos aos Chefes das Subsecções Financeiras

Questão 1 - Quando finalizou o curso da AM ficou colocado numa seção financeira?		
Interlocutores	Expressões-chave	Ideias Centrais
<b>Ten Ferreira (EPT)</b>	<i>“Sim”.</i>	Iniciaram a sua carreira, depois do final da formação na AM como Chefes da SubsecFin.
<b>Ten Oliveira (DAq)</b>	<i>“Sim”.</i>	
<b>Ten Silva (RG2)</b>	<i>“Sim”.</i>	
<b>Ten Ganchinho (DSP)</b>	<i>“Sim”</i>	
<b>Ten Fernandes (IGeoE)</b>	<i>“Sim”</i>	
<b>Ten Fernandes (CM)</b>	<i>“Quando acabei o meu curso na AM fui logo colocado no Colégio Militar e fui colocado logo na Seção Financeira”.</i>	
<b>Ten Branco (EPC)</b>	<i>“Sim”.</i>	
<b>Ten Carvalho (HMP)</b>	<i>“Fiquei colocado na seção financeira do HMP”.</i>	
<b>Ten Fontes (RTransp)</b>	<i>“Sim”.</i>	
<b>Ten Cardoso (ESE)</b>	<i>“Sim”.</i>	

Questão 2 - Teve alguém para o ajudar na sua integração nessa seção, nomeadamente o ex-adjunto financeiro?		
Interlocutores	Expressões-chave	Ideias Centrais
<b>Ten Ferreira (EPT)</b>	<i>“Não”.</i>	7 Chefes da SubSecFin estiveram em sobreposição e 3 não estiveram sendo que 1 deles estagiou na unidade onde foi colocado.
<b>Ten Oliveira (DAq)</b>	<i>“Sim. Estivemos em sobreposição cerca de 1 semana”.</i>	
<b>Ten Silva (RG2)</b>	<i>“Sim, estive 1 semana com o Adj Fin anterior”.</i>	
<b>Ten Ganchinho (DSP)</b>	<i>“Sim, estive em sobreposição durante 6 meses”.</i>	
<b>Ten Fernandes (IGeoE)</b>	<i>“Sim, em ambos os locais estive em sobreposição durante 1 semana (...) não serve de muito, principalmente quando se acaba o curso da AM e se é colocado numa unidade”.</i>	
<b>Ten Fernandes (CM)</b>	<i>“Tive outro oficial de administração (...) a trabalhar durante 1 ano”.</i>	
<b>Ten Branco (EPC)</b>	<i>“Não (...) eu estagiei na unidade onde depois fui colocado”.</i>	
<b>Ten Carvalho (HMP)</b>	<i>“Tive”.</i>	
<b>Ten Fontes (RTransp)</b>	<i>“Durante o período de cerca de 3 meses”.</i>	
<b>Ten Cardoso (ESE)</b>	<i>“Não houve nenhum período de sobreposição. Esta situação foi complicada e não é o aconselhável”.</i>	

Questão 3 - Numa retrospectiva, considera que se sentia preparado, ao nível do SIG/MDN, para ocupar o cargo de adjunto financeiro se não tivesse a ajuda do ex-adjunto financeiro dessa seção?		
Interlocutores	Expressões-chave	Ideias Centrais
<b>Ten Ferreira (EPT)</b>	<i>“Não”.</i>	A AM apenas fornece as bases teóricas para se começar a trabalhar nas funções que os militares de AdMil vão desempenhar. Consideram que é muito difícil haver alguém que saia da AM preparado porque na AM estuda-se as situações ideais e no terreno acontecem muitas outras coisas.
<b>Ten Oliveira (DAq)</b>	<i>“Não estava preparado, pois a formação em SIG decorreu em 2 dias”.</i>	
<b>Ten Silva (RG2)</b>	<i>“Não”.</i>	
<b>Ten Ganchinho (DSP)</b>	<i>“Não, a AM apenas nos dá a teoria sem criar a prática necessária”.</i>	
<b>Ten Fernandes (IGeoE)</b>	<i>“Sim, do ponto de vista teórico (...) se houvesse mais prática durante a formação na AM (...) formação específica de SIG iria facilitar e ajudar na integração na adaptação às funções”.</i>	
<b>Ten Fernandes (CM)</b>	<i>“A AM me deu foram as bases teóricas (...) não tinha a formação em termos de on job training necessária (...) a minha aprendizagem foi mais a trabalhar e desenvolvendo os casos que iam aparecendo e ir vendo como as coisas funcionavam e foi assim que se finalizou a minha formação e fiquei mais proficiente a trabalhar com o SIG”.</i>	
<b>Ten Branco (EPC)</b>	<i>“Eu não tive ajuda e no nosso ano tivemos uma fraca formação de SIG (...) CFin, qualquer dúvida telefonava para lá e ele resolvia-me o problema, isso durante os primeiros 2 a 3 meses onde me servi muito dele”.</i>	

<b>Ten Carvalho (HMP)</b>	<i>“Quanto ao SIG eu não estava preparado nem nunca ninguém estará, porque a realidade operacional é sempre diferente da realidade teórica”.</i>	
<b>Ten Fontes (RTransp)</b>	<i>“Cada UEO tem particularidades, que só no terreno é possível ter noção (...) se não houver um período de acumulação com o Chefe da SubSecFin que cessa funções vão aparecer muitos problemas que podem levar a erros que poderiam ser evitados”.</i>	
<b>Ten Cardoso (ESE)</b>	<i>“A formação que nos foi dada na AM em termos de SIG não foi a melhor (...) uma formação essencialmente teórica e foram poucas as horas dedicadas à prática”.</i>	

**Questão 4 - Numa retrospectiva, considera que apenas com a formação dada pela AM teria conseguido assumir o cargo, trabalhando no SIG/MDN, sem qualquer ajuda?**

<b>Interlocutores</b>	<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<b>Ten Ferreira (EPT)</b>	<i>“Não”.</i>	Apenas um Chefe SubSecFin considerou que a formação era suficiente para assumir o cargo, sendo que 9 não se sentiam preparados para ocupar este cargo com a formação SIG que
<b>Ten Oliveira (DAq)</b>	<i>“A formação na AM não foi suficiente”.</i>	
<b>Ten Silva (RG2)</b>	<i>“Não”.</i>	
<b>Ten Ganchinho (DSP)</b>	<i>“Não, eu estive 6 meses em sobreposição onde aprendi muito”.</i>	
<b>Ten Fernandes (IGeoE)</b>	<i>“Não (...) nunca será possível porque durante a formação”.</i>	
<b>Ten Fernandes</b>	<i>“Formação na AM (...) é apenas uma</i>	

<b>(CM)</b>	<i>iniciação porque a conclusão dessa formação é feito no decorrer das funções que uma pessoa tem e de estar a trabalhar com o SIG”.</i>	tiveram ao longo da AM.
<b>Ten Branco (EPC)</b>	<i>“Muito dificilmente com aquilo que havia na altura (...) sem ajuda nenhuma iria fazer asneira de certeza absoluta”.</i>	
<b>Ten Carvalho (HMP)</b>	<i>“A ajuda do ex-adjunto financeiro é fundamental (...) se ele não tiver era muito mais difícil (...) a AM dá as bases teóricas, dá um conceito genérico, mas há determinadas coisas que vamos sempre só conseguir aprender no terreno (...) A formação dada permite-nos ter um conhecimento básico daquilo que é o sistema, não permite trabalhar plenamente com o sistema, mas tem-se um conhecimento básico”.</i>	
<b>Ten Fontes (RTransp)</b>	<i>“A formação ministrada na AM não é suficiente para assumir as funções de Chefe da SubSecFin”.</i>	
<b>Ten Cardoso (ESE)</b>	<i>“Creio que sim”.</i>	

**Questão 5 - Que melhorias incrementaria na formação dos cadetes na AM para uma melhor adaptação ao cargo de adjunto financeiro para o manusear do SIG/MDN?**

<b>Interlocutores</b>	<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias Centrais</b>
<b>Ten Ferreira (EPT)</b>	<i>“Uma disciplina na AM ou um estágio dedicados exclusivamente ao SIG (...) ministrada por diversas pessoas</i>	Deveria haver mais tempo dedicado ao SIG para se dar

	<i>especializadas em cada módulo”.</i>	mais ênfase ao ciclo da despesa e da receita, formação especializada sobre cada módulo, consulta e interpretação de mapas e relatórios originados pelo sistema, aumento do tempo de estágio para se perceber a realidade das unidades e a colocação futura depender desse estágio.
<b>Ten Oliveira (DAq)</b>	<i>“Cumprimento do ciclo da despesa e da receita em SIG, bem como aceder à informação de gestão, através de relatórios, e sua interpretação”.</i>	
<b>Ten Silva (RG2)</b>	<i>“Consulta e interpretação de mapas de controlo orçamental fornecidos pelo SIG, ao nível da despesa e da receita (...) formação deveria ser mais pormenorizada e exhaustiva ao nível de procedimentos”.</i>	
<b>Ten Ganchinho (DSP)</b>	<i>“Aumento do tempo de estágio nas seções logísticas mas também por uma previsão da futura colocação dos tirocinantes aquando da sua entrada nos quadros. Isto permitiria aos oficiais conhecer a unidade onde vão ser colocados na primeira vez e desta forma a integração nos processos financeiros da unidade ser mais rápida e eficaz sendo depois necessário menos tempo de sobreposição e iria ser possível uma melhor gestão dos recursos humanos. (...) Aparte do SIG, considero que uma melhor formação ao nível do CCP”</i>	
<b>Ten Fernandes (IGeoE)</b>	<i>“Maior tempo despendido junto ao SIG através de diversas formações (...) complementado com um incremento do tempo junto ao adjunto financeiro”</i>	
<b>Ten Fernandes (CM)</b>	<i>“Os estágios nas Seções Logísticas serem mais prolongados no tempo e mesmo os próprios tirocinantes terem permissões ativas e poderem trabalhar no sistema”</i>	

<b>Ten Branco (EPC)</b>	<i>“Formação aqui na DFin no 4º ano e na Póvoa era só mais consolidação de conhecimentos adquiridos (...) e para o ano vai haver (...) a meio do ano de alf vai havendo refresh”</i>	
<b>Ten Carvalho (HMP)</b>	<i>“Uma maior base de contabilidade (...) uma formação mais sustentada em SIG (...) uma base mais sustentável na parte das finanças a contabilidade, fiscalidade e SIG”</i>	
<b>Ten Fontes (RTransp)</b>	<i>“Importante implementar formação específica para o desempenho dessa função”</i>	
<b>Ten Cardoso (ESE)</b>	<i>“Haver mais horas práticas adaptadas ao dia a dia de uma U/E/O”</i>	



## Apêndice II

### Metodologia de investigação de Quivy e Campenhoudt

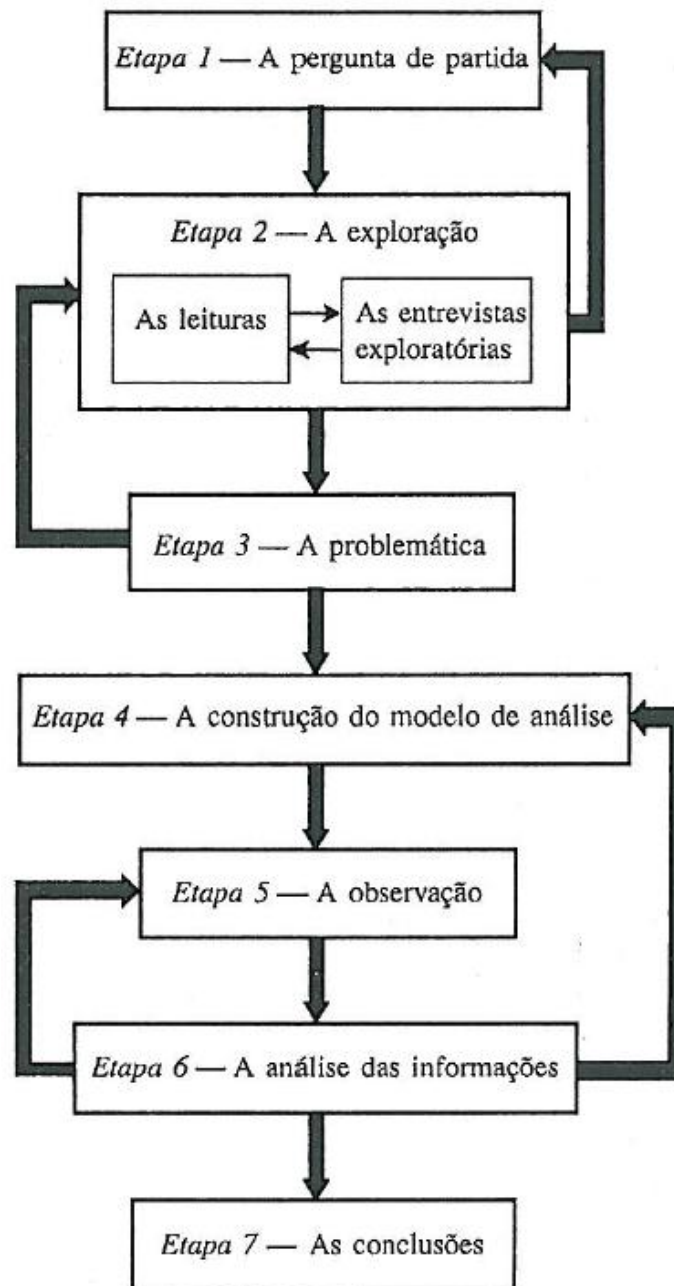
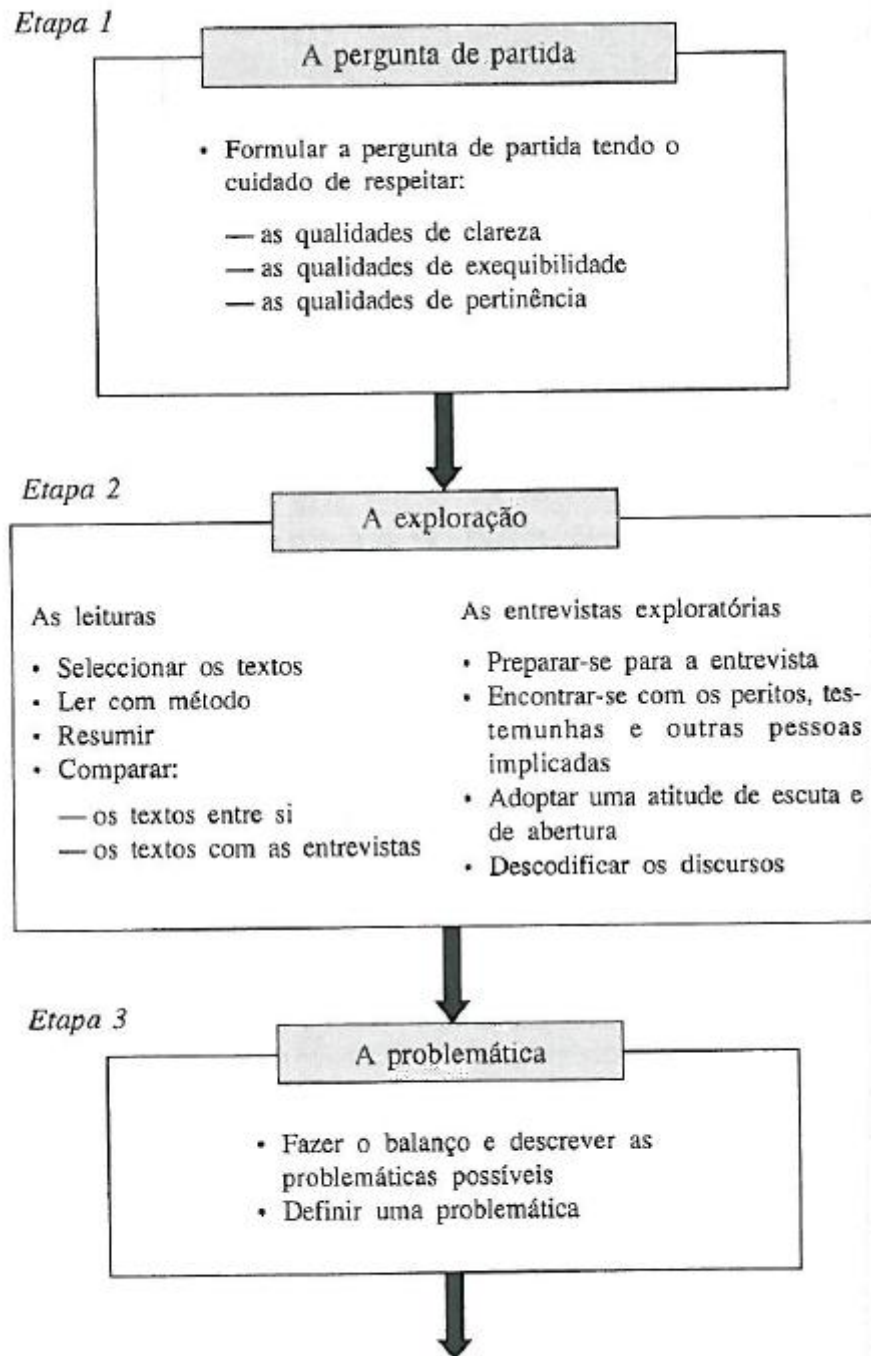


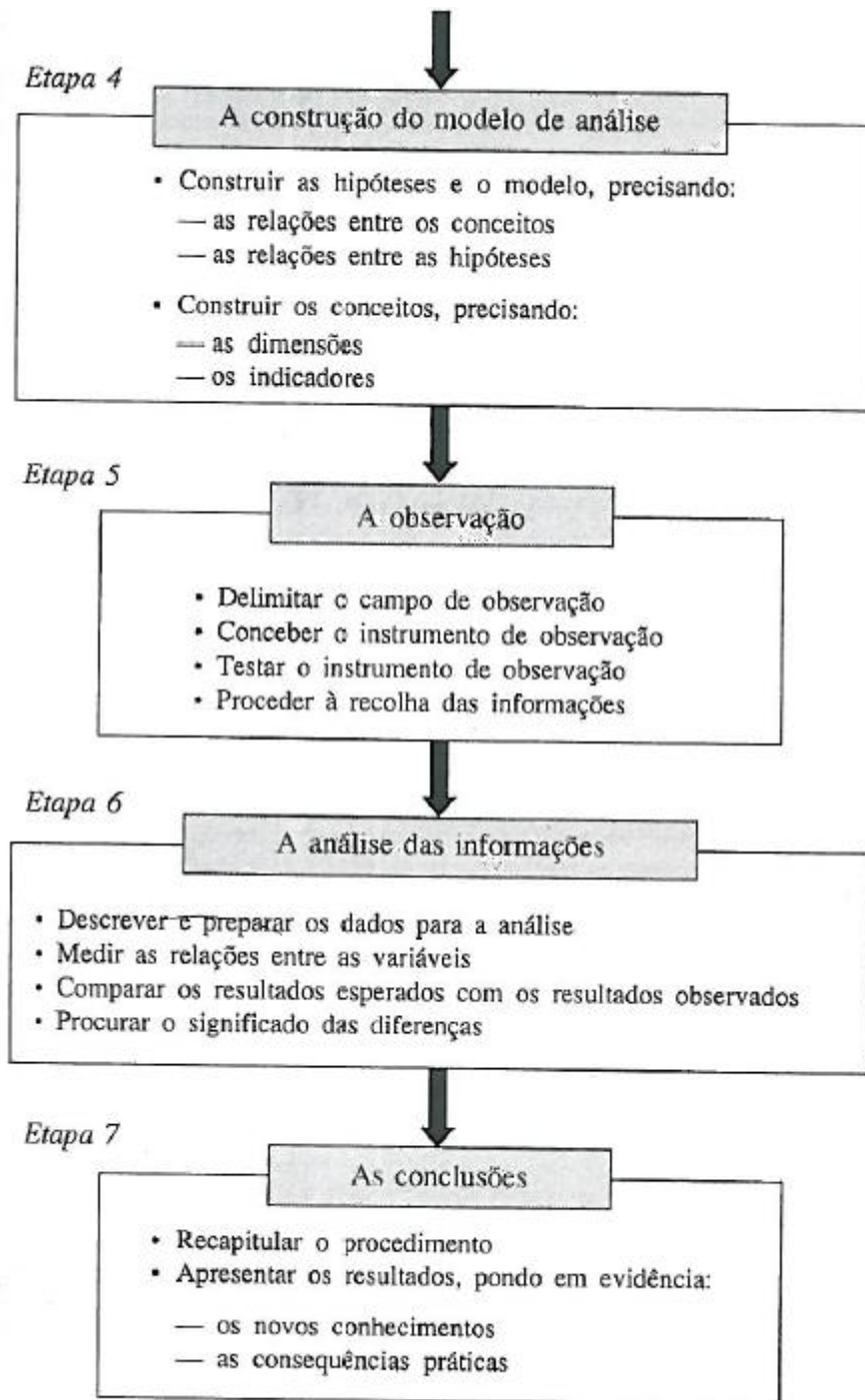
Ilustração 15 – Metodologia de investigação de Quivy e Campenhoudt

Fonte: Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 27



**Ilustração 16 – Operações a realizar em cada etapa**

Fonte: Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 278



**Ilustração 17 – Operações a realizar em cada etapa**

Fonte: Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 279

## Apêndice JJ

### Metodologia de investigação de Marie-Fabienne Fortin

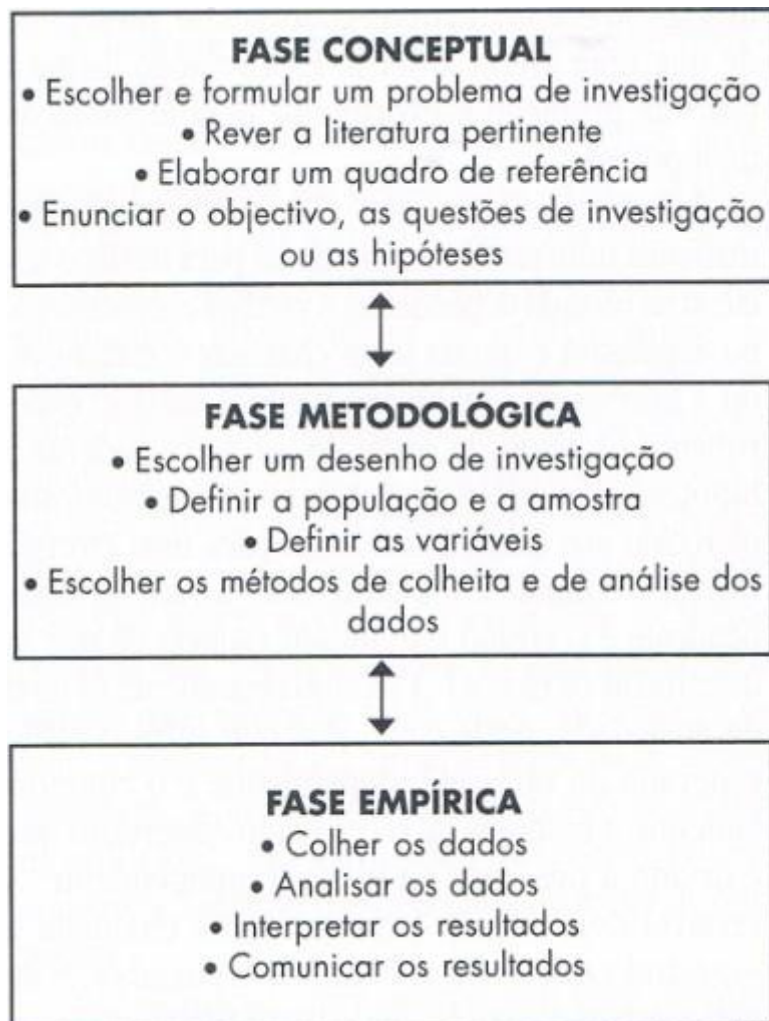
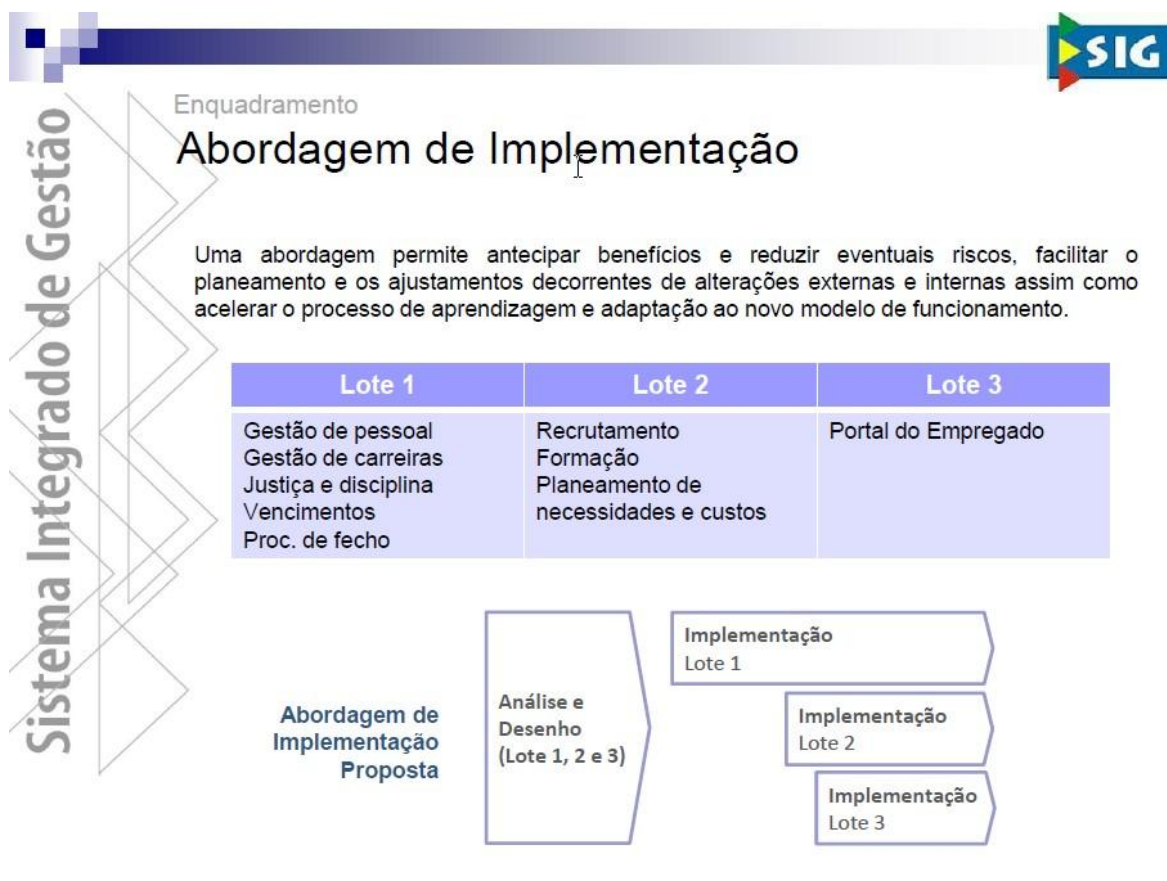


Ilustração 18 - Abordagem de investigação de Marie-Fabienne Fortin

Fonte: Fortin, 2009, p. 38

## Apêndice KK

### Implementação por lotes do módulo de RH



**Ilustração 19 – Implementação por lotes do módulo de RH**

Fonte: Consulta Intranet do Exército<sup>105</sup>

<sup>105</sup> Cfr. <http://sig.defesa.pt>, disponível em 12 de Março de 2012, às 14h30m.

## Apêndice LL

### Comparação dos processos financeiros implementados nos ramos das FA

MDN E SCSs

EMGFA

Marinha

Exército

Força Aérea

IASFA

Lab. Militar

Contabilidade Orçamental

Dados Mestre

Pedido de Libertação de Créditos (PLC)

Operações de Fecho de Ano

Tesouraria

Reconciliação Bancária Automática

Livro de Caixa de Fundos de Maneio

Depósitos à Ordem

Contabilidade Analítica

Custos de Actividades

Ordens internas

Custo de hora de voo

Apuramento de Custos de Instrução

Contabilidade Financeira

Tesouraria Básica

Pagamentos Automáticos

Contas a Pagar

Contas a Receber

Reembolso de IVA sobre Material Militar

Factura Electrónica

Bancos (gestão de contas)

Gestão do Imobilizado

Gestão de Imóveis

Gestão de Bens Móveis

Transferências de Imobilizado

Localização de Imobilizados

Abate de Imobilizado

Implementados

Não implementados

Não aplicáveis

**Ilustração 20 – Processos financeiros implementados no Exército**

Fonte: Consulta Intranet do Exército<sup>106</sup>

<sup>106</sup> Cfr. <http://sig.defesa.pt>, disponível em 12 de Março de 2012, às 14h30m.



MDN E SCSs

EMGFA

Marinha

Exército

Força Aérea

IASFA

Lab. Militar

Contabilidade Orçamental

Dados Mestre

Pedido de Libertação de Créditos (PLC)

Operações de Fecho de Ano

Tesouraria

Reconciliação Bancária Automática

Livro de Caixa de Fundos de Maneio

Depósitos à Ordem

Contabilidade Analítica

Custos de Actividades

Ordens internas

Custo de hora de voo

Apuramento de Custos de Instrução

Contabilidade Financeira

Tesouraria Básica

Pagamentos Automáticos

Contas a Pagar

Contas a Receber

Reembolso de IVA sobre Material Militar

Factura Electrónica

Bancos (gestão de contas)

Gestão do Imobilizado

Gestão de Imóveis

Gestão de Bens Móveis

Transferências de Imobilizado

Localização de Imobilizados

Abate de Imobilizado

Implementados

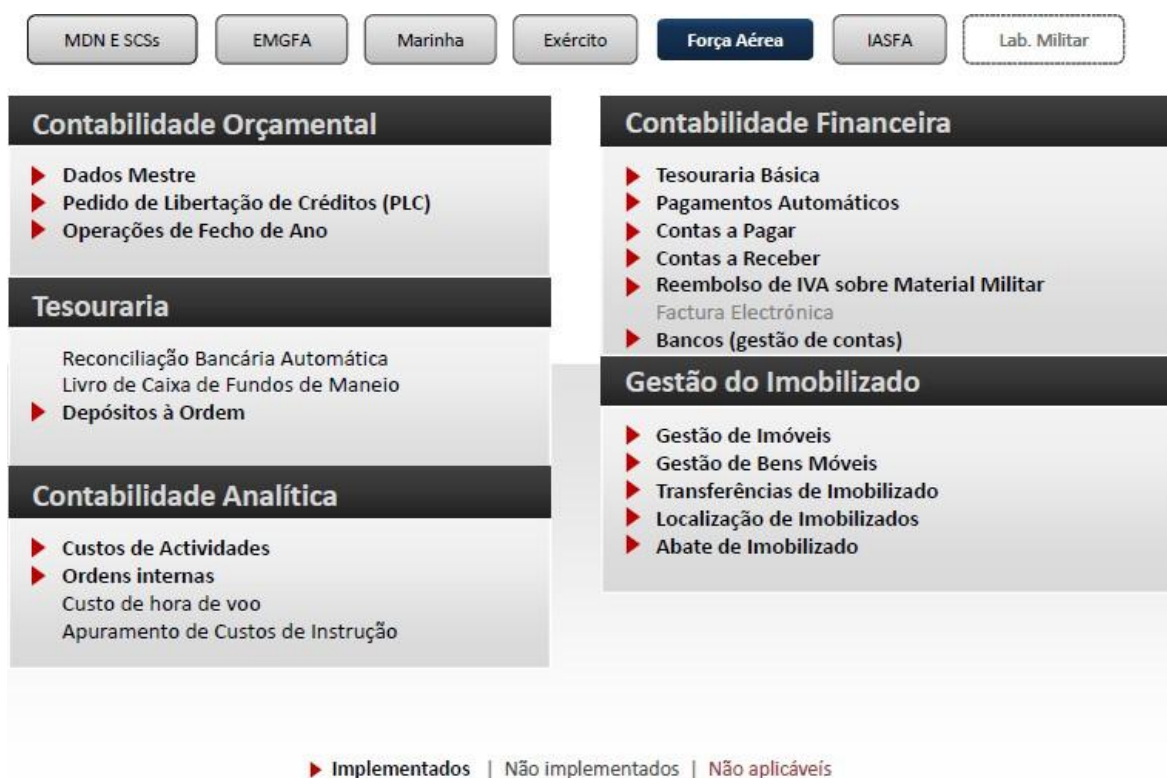
Não implementados

Não aplicáveis

**Ilustração 21 – Processos financeiros implementados na Marinha**

Fonte: Consulta Intranet do Exército<sup>107</sup>

<sup>107</sup> Cfr. <http://sig.defesa.pt>, disponível em 12 de Março de 2012, às 14h30m.



**Ilustração 22 – Processos financeiros implementados na Força Aérea**

Fonte: Consulta Intranet do Exército<sup>108</sup>

<sup>108</sup> Cfr. <http://sig.defesa.pt>, disponível em 12 de Março de 2012, às 14h30m.



## Apêndice MM

### Comparação dos processos logísticos implementados nos ramos das FA

MDN E SCSs	EMGFA	Marinha	<b>Exército</b>	Força Aérea	IASFA	Lab. Militar
<b>Planeamento e Armazenagem</b>		<b>Vendas e Distribuição (SD)</b>				
▶ Gestão de Armazéns - Localizações (WM)		Distribuição de Fardamento				
▶ Planeamento de Necessidades (MRP)		Distribuição de Equipamentos de Voo				
<b>Gestão de Materiais (MM)</b>		Venda de Medicamentos				
▶ Compras Locais e Centrais		Venda de Fardamento				
▶ Controle Ajustes Directos		Venda de Serviços				
Encomenda Electrónica		Venda de Combustíveis				
Gestão de Stocks		▶ Vendas de Artigos em Museus Militares				
Consignação de Fornecedores		▶ Venda de Cartas Topográficas				
Gestão de Reparáveis		Cobrança de Mensalidades (Alfeite, IASFA)				
Gestão de Combustíveis		<b>Gestão de Contratos (PS)</b>				
Gestão de Químicos e Lubrificantes		▶ Gestão de Contratos				
▶ Controle de Kits		▶ Controlo da LPM e LPIM				
▶ Abate de Existências		<b>Controlo de Produção (PP)</b>				
▶ Gestão de Imobilizados como Existências		▶ Produção de Medicamentos e Cartas Topográficas				
Gestão de Lotes		Gestão de Alimentação				
Conta Dotação		<b>Gestão de Manutenção (PM)</b>				
Tecto Operacional		Manutenção de Viaturas				
<b>Gestão de Qualidade (QM)</b>		Manutenção de Equipamentos				
Gestão de Combustíveis						
Gestão da Produção						
Controlo de Qualidade (recepção)						

▶ Implementados | Não implementados | Não aplicáveis ▶ Parcialmente

Ilustração 23 – Processos logísticos implementados no Exército

Fonte: Consulta Intranet do Exército<sup>109</sup>

<sup>109</sup> Cfr. <http://sig.defesa.pt>, disponível em 12 de Março de 2012, às 14h30m.



Ilustração 24 – Processos logísticos implementados na Marinha

Fonte: Consulta Intranet do Exército<sup>110</sup>

<sup>110</sup> Cfr. <http://sig.defesa.pt>, disponível em 12 de Março de 2012, às 14h30m.



Ilustração 25 – Processos logísticos implementados na Força Aérea

Fonte: Consulta Intranet do Exército<sup>111</sup>

<sup>111</sup> Cfr. <http://sig.defesa.pt>, disponível em 12 de Março de 2012, às 14h30m.